

## INDHOLDSFORTEGNELSE

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ABSTRACT .....                                                                          | 3  |
| INDLEDNING .....                                                                        | 4  |
| PROBLEMFORMULERING .....                                                                | 6  |
| METODEAFSNIT .....                                                                      | 7  |
| Projektopbygning .....                                                                  | 8  |
| Afgrænsning .....                                                                       | 10 |
| Metodesyn .....                                                                         | 11 |
| Paradigme .....                                                                         | 16 |
| Metodisk tilgang og anvendt metode .....                                                | 16 |
| Kildekritik og metodevalg .....                                                         | 17 |
| TEORIAFSNIT .....                                                                       | 19 |
| Strategikortet og Balanced Scorecard .....                                              | 19 |
| Fra Balanced Scorecard til Eksekveringsgevinsten .....                                  | 26 |
| 1992 .....                                                                              | 26 |
| 1996 .....                                                                              | 27 |
| 2000 .....                                                                              | 29 |
| 2008 .....                                                                              | 31 |
| Fase 1: Udvikling af strategi .....                                                     | 32 |
| Fase 2: Planlægning af strategien .....                                                 | 34 |
| Fase 3: Samordning af organisationen med strategien .....                               | 35 |
| Fase 4: Planlægning af driften .....                                                    | 37 |
| Fase 5: Overvågning og læring .....                                                     | 37 |
| Fase 6: Testning og tilpasning .....                                                    | 38 |
| ANALYSE .....                                                                           | 39 |
| Strategieksekvering .....                                                               | 39 |
| Executive leadership – Lederskabsrollen .....                                           | 40 |
| Den effektive strategieksekvering .....                                                 | 42 |
| Hvorfor stadig anvende Balanced Scorecard? .....                                        | 43 |
| Kritik af Balanced Scorecard .....                                                      | 45 |
| Eksekveringsgevinsten .....                                                             | 48 |
| Udvikling af strategien .....                                                           | 48 |
| Missionserklæring .....                                                                 | 50 |
| Værdierklæring .....                                                                    | 51 |
| Visionserklæring .....                                                                  | 51 |
| Den strategiske forandringsdagsorden .....                                              | 52 |
| Den styrkede vision .....                                                               | 53 |
| Den strategiske analyse .....                                                           | 53 |
| Strategiformulering .....                                                               | 58 |
| OAS-erklæring .....                                                                     | 60 |
| Delkonklusion for strategiudviklingsfasen .....                                         | 62 |
| Planlægning af strategien .....                                                         | 63 |
| Udarbejdelsen af strategikortet .....                                                   | 64 |
| Udvælgelse af målepunkter og mål .....                                                  | 66 |
| Splitte den overordnede værdikløft i målepunkter for det enkelte strategiske tema ..... | 67 |
| Delkonklusion for planlægning af strategien .....                                       | 68 |
| Strategiske initiativer .....                                                           | 69 |
| Valg af strategiske initiativer .....                                                   | 70 |
| Finansiering af strategien .....                                                        | 72 |
| Fordeling af ansvaret for strategiske initiativer .....                                 | 73 |
| Delkonklusion for de strategiske initiativer .....                                      | 75 |
| Samordning af organisatoriske enheder og medarbejdere .....                             | 76 |
| Samordning af forretningsenheder .....                                                  | 77 |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Samordning af støtteenhederne .....                                                               | 79         |
| Motivering af medarbejderne .....                                                                 | 81         |
| Delkonklusion for samordning af organisatoriske enheder og medarbejdere .....                     | 85         |
| Planlægning af driften .....                                                                      | 86         |
| Forbedring af nøgleprocesser .....                                                                | 87         |
| Strategiske kontra vitale processer .....                                                         | 88         |
| Opstilling af prioriteringer for processtyringen.....                                             | 90         |
| Delkonklusion for forbedring af nøgleprocesser.....                                               | 93         |
| Traditionel budgetlægning eller målrettede ledelseskontrolprocesser .....                         | 94         |
| Delkonklusion for traditionel budgetlægning kontra målrettede ledelseskontrolprocesser.....       | 97         |
| Operationelle møder, strategiopfølgingsmøder og strategitestnings- og justeringsmøder .....       | 98         |
| Operationelle reviewmøder .....                                                                   | 99         |
| Strategiopfølgingsmøder .....                                                                     | 100        |
| Delkonklusion for de operationelle reviewmøder og strategiopfølgingsmøder.....                    | 101        |
| Strategitestnings- og justeringsmøder .....                                                       | 102        |
| Testning og justering af strategierne .....                                                       | 103        |
| Delkonklusion for strategitestnings- og justeringsmøder .....                                     | 106        |
| Strategistyringskontoret – Office of Strategy Management .....                                    | 107        |
| Behov for et strategistyringskontor? .....                                                        | 109        |
| Roller og ansvarsområder for styringskontoret .....                                               | 110        |
| Strategistyringskontorets positionering i organisationen og medlemmer .....                       | 115        |
| Delkonklusion for strategistyringskontoret og kontorets funktion og ansvar i en organisation..... | 117        |
| <b>DISKUSSION</b> .....                                                                           | <b>118</b> |
| <b>KONKLUSION</b> .....                                                                           | <b>120</b> |
| <b>PERSPEKTIVERING</b> .....                                                                      | <b>124</b> |
| <b>LITTERATURLISTE</b> .....                                                                      | <b>125</b> |

## Abstract

This thesis revolves around the usage of the Balanced Scorecard and the Strategy Map in a new and more systematic manner where it is linked with operations to secure a competitive advantage. The primary focus of this thesis is the newest version of the Balanced Scorecard debuted in (Kaplan og Norton 2008). The evolution of Balanced Scorecard will be presented in this thesis to analyze its journey from being a performance measurement system in 1992 to being an important management control system in 2017.

Balanced Scorecard was introduced by Kaplan and Norton in 1992 as a performance measurement system. It gained popularity all around the world as a tool that companies could use to get an overview of the organizations performance. It was the perfect supplement to the traditional budgeting methods because it would consist of both financial and nonfinancial measurements. The usage of the Balanced Scorecard also means using the Strategy Map. The Strategy Map consists of four overall perspectives including financial, customer, internal processes and learning and growth. These four perspectives have also gone through an optimization process since 1992 which will also be described in this thesis.

The primary focus though will be on The Execution Premium. The goal of this model is to secure that the companies have a new and better way of combining both strategic and operation methods into one system which should provide the organization with an execution premium. The goal of this thesis is to provide organizations with a model/system that can be implemented based on best practices. There will primarily be a theoretical focus in this thesis as there is not a collaboration with an organization to test this model in a real-world scenario which would have added a new element and validity to the thesis. The Execution Premium consists of 6 fazes: Develop the strategy, plan the strategy, align the organization with the strategy, plan operations, monitor and learn and test and adapt the strategy. Furthermore, this new system includes the suggestion of implementing a new Office of Strategy Management which oversees the implementation and execution stage of the strategy. This system can be implemented to secure alignment and motivation from the employees of the organization. It gives a new perspective on the ever-problematic strategy development and execution which secures an execution premium and a link between strategy and operations.

## Indledning

Styring af strategien og driften hos en virksomhed lyder som to vidt forskellige områder, men er de i virkeligheden så forskellige. Både strategien og driften er en essentiel del af en hvilken som helst virksomhed. Med en visionær strategi, som ikke er knyttet til eminente operationelle processer og styringsprocesser, kan virksomheden ikke implementere strategien på en tilfredsstillende måde. Samtidig kan en virksomhed med fremragende operationel excellence nedbringe omkostninger, skabe en leanstruktur, forbedre kvalitet, reducere processer og lead-tider, men uden den førnævnte visionære strategi, kan virksomheden ikke opnå vedvarende succes udelukkende på baggrund af operationel excellence.

Det findes nødvendigt at opstille resultatmål for derigennem fremme performance. For at opstille disse resultatmål succesfuldt, findes det essentielt at koble vision og strategi sammen med driften. En metode til at opnå den ønskede performance gennem ovenstående er ved anvendelsen af Balanced Scorecard (BSC).

Anvendelsen af BSC har dog vist sig ikke at være tilstrækkeligt med henblik på at koble strategien sammen med driften. Anvendelsen bliver typisk fragmenteret og er ikke sammenhængene. Dermed kan et nyere alternativ være nødvendigt. BSC er gennem tiden blevet opdateret i stedet for udskiftet. Modellen anvendes stadig i stor stil, men bliver nu understøttet af andre metoder og modeller, som netop har formålet at sammenkoble strategi med drift for at opnå de ønskede resultater og mål virksomheden har udformet. I stedet for at være en enkeltstående model er BSC blevet integreret i en samlet ledelsesstyringsmodel, som skal fremme den optimale brug af modellen. Dette skal sikre det endelige mål som består af en konkurrencemæssig fordel.

Én af de primære grunde til en virksomheds fejlagtige forsøg på at foretage en strategiimplementering sker ofte ved, at der mangler det overordnede billede og perspektiv, som et operationelt styringssystem giver gennem udnyttelsen af sammenkoblingen mellem driften og strategien. Det er på denne baggrund af ovenstående, at det nye ledelsesstyringssystem er opstået. Gennem anvendelsen af dette sikres en 'Eksekveringsgevinst'. Opnåelsen af denne gevinst vil være det primære fokusområde for nærværende projekt.

En anden problemstilling i henhold til virksomhedens strategi, er den operationelle forståelse hos medarbejderne på gulvet. Dette kritikpunkt findes essentielt, da det er disse medarbejdere, som skal være med til at udføre den valgte strategi. Hvis medarbejderne ikke forstår strategien, kan de ikke arbejde med den i dagligdagen. Problemet opstår, da medarbejdere ikke kan se forbindelsesleddet mellem strategien og deres daglige aktiviteter. Ydermere er det ikke klargjort, hvorledes en succesfuld strategieksekvering gavner virksomheden og de enkelte medarbejdere.

Det førnævnte ledelsesstyringssystem indeholder seks overordnede strategieksekveringsprocesser, som vil være det primære fokusområde i nærværende projektafhandling. Disse seks processer udgøres af følgende: Udvikle strategien, planlægge strategien, samordne organisatoriske enheder med strategien, planlægge driften, overvågning og læring, og testning og justering af strategien.

Der findes efterhånden et utal af strategiske og operationelle værktøjer som virksomheder kan anvende til at udføre alle tænkelige opgaver, hvad end det gælder strategiudvikling eller markedsanalyser. Herunder kan nævnes BSC, strategikort, Activity-Based Costing til vurdering af lønsomhed og fokusområder, Porters Five Forces, SWOT, Kaizen osv. Virksomheder kan anvende nogle eller alle disse metoder. Problemet opstår dog da der mangler en ramme eller teori til at sammenkoble disse og illustrere, hvorledes disse kan integreres og benyttes i en sammenhæng, som skaber gevinst for virksomheden. Selve implementeringen foregår tit på ad hoc-basis med en begrænset videndeling og koordinering. Den primære fællesnævner hos de fleste virksomheder er finansbudgettet, som anvendes til koordinering, forecast og præstationsevaluering.

Læren af ovenstående er, at strategiudvikling og sammenkoblingen mellem strategi og drift udføres på ad hoc-basis. Med ad hoc menes, at implementeringen foregår uensartet og fragmenteret. Med henblik på mængden af strategiske styringssystemer som virksomheder har til rådighed, vil der kunne drages fordel af et system eller en ramme, som systematisk knytter strategi sammen med drift. Ved at inddrage et sådant styringssystem kan virksomheder stå i en mere optimal position til at tackle eventuelle vanskeligheder og frustrationer, som opstår i de fleste virksomheder i forbindelse med strategiimplementering og eksekvering, hvorefter en konkurrencemæssig fordel skabes.

## Problemformulering

Dette afsnit omhandler projektets problemformulering og de underliggende spørgsmål, som denne rejser. Problemformuleringen skal anses som værende projektets omdrejningspunkt.

*Hvordan sikres en forbilledlig eksekvering af strategien, og hvordan kan et ledelsesstyringssystem implementeres med henblik på at skabe synergi mellem virksomhedens drift og strategi, herunder sikre alignment blandt medarbejderne?*

Ovenstående skal ses som projektets hovedproblemstilling. Problemstillingen forsøges besvaret gennem nærværende projekts analyseafsnit, som munder ud i en konklusion, diskussion og perspektivering omkring ovenstående problemformulering.

Nedenstående er spørgsmål, som projektskriveren har udviklet i forbindelse med hovedproblemformuleringen. Disse har til formål at sikre, at der svaret tilfredsstillende på den ovenstående problemformulering og alle områder bliver afdækket i forbindelse med analyseudførelsen.

- Hvordan vil en ramme for sammenkobling af strategiske og operationelle værktøjer bygget på best practices se ud og hvordan kan der sikres eksekveringsgevinst gennem anvendelsen af disse?
- Hvorledes sikres konkurrencemæssige fordele gennem alignment af organisationens strategi og drift?
- Hvorledes opnås en sammenhæng mellem den strategiske ledelse og den operationelle ledelse?
- Hvilke elementer skal indgå i denne ramme og hvordan skabes synergien blandt disse elementer for at opnå den optimale eksekveringsgevinst?

Med svar på ovenstående spørgsmål sikres det, at projekts overordnede problemstilling besvaret på en tilfredsstillende måde. Det følgende afsnit vil omhandle et metodeafsnit, hvori der forekommer en gennemgang af projektets metodiske syn og litteratursøgningens fremgangsmåde.

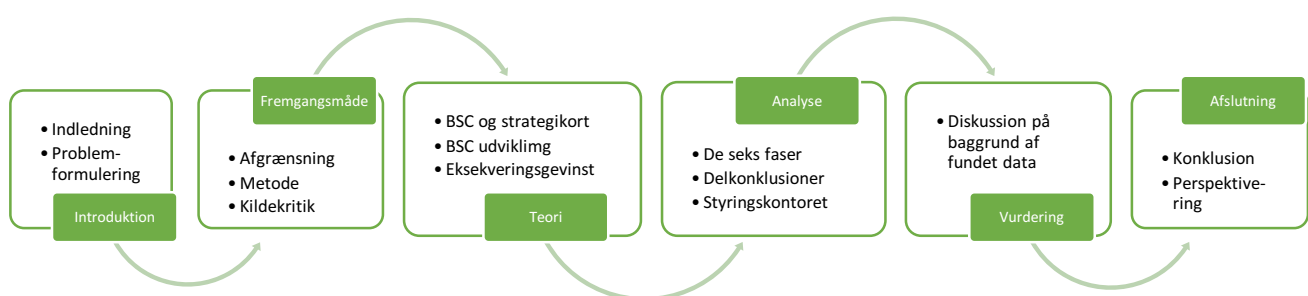
## Metodeafsnit

Foreliggende afsnit vil belyse projektets metodevalg og grundlaget for de valg, som er foretaget i forbindelse hermed. Formålet er at skabe en retningslinje for, hvilke fremgangsmåder og valg, som er truffet, rent metodisk, således der dannes en metoderamme for nærværende projekt. På baggrund af denne ramme vil projektets udarbejdelse finde sted. Metoden skal endvidere skabe en forståelse for valg og fravalg af blandt andet teorier, samt anvendelsen heraf, med henblik på at besvare problemformuleringen på bedst mulig vis. I det følgende vil der endvidere forekomme en beskrivelse af de metoder, som vil finde sin anvendelse gennem projektet.

Nærværende projekt vil primært være af teoretisk karakter, og vil derfor primært være teoretisk præget. Gennem en nøje struktureret litteratursøgning vil data og information blive indsamlet i henhold og overensstemmelse med et senere afsnit omhandlende metodefravalg samt kildekritik. Der vil på baggrund af denne litteraturløsning blive udvalgt relevante teorier, som findes anvendelige i forhold til nærværende projekts konkrete problemstilling.

## Projektopbygning

Dette afsnit omhandler projektets opbygning og en illustration af projektets indhold og afsnit. Nedenstående figur illustrerer projekts opbygning.



Figur 1: Projektopbygning - egen tilvirkning

Projektets introduktion indeholder helholdsvis indledningen og projektets problemformulering. Dette skal give læseren et kort og klart overblik over, hvad der kan forventes at være fokus på gennem projektet, og skal fange læserens opmærksomhed omkring den valgte problemstilling. Der stilles spørgsmålstejn ved den traditionelle strategiudviklingsmetode og anvendelsen af BSC uden for en samlet ramme eller system.

Nærværende projekts fremgangsmåde redegøres gennem metodeafsnittet, afgrænsningen samt kildekritikken. Disse har til formål at begrunde de til- og fravalg, som er foretaget gennem litteratursøgningen og projektskrivningen rent metodisk. Intentionen med metodeafsnittet er, at sikre en redegørelse for projektets overordnede struktur og formål, således læseren opnår et klart overblik over begrundelsen for de ovenstående valg. Projektets metodeafsnit tager sit primære udgangspunkt i anvendelsen af Burrell og Morgans (Burrell 1979) metodiske tilgange til videnskabsteorien.



Afgrænsningen skal sikre, at der skabes en korrekt retningslinje for anvendelserne af de valgte teorier og den udvalgte empiri, således undersøgelsesgrundlaget er så stærkt som muligt, hvilket sikrer en bedre besvarelse på nærværende projekts problemformulering.

De efterfølgende afsnit udgøres af projektets teoriafsnit, hvor relevante teorier vil blive præsenteret, således læseren får et overblik over, hvad projektets analyseafsnit vil indeholde. Projektets udarbejdelse vil have sit primære fokus på anvendelsen, implementeringen og eksekveringen af et nyt system og ramme for strategieksekvering, som skal sikre eksekveringsgevinst gennem anvendelsen af dette. BSC og strategikort har stadig stor indflydelse på strategiimplementering og –eksekvering. Dermed findes disse teorier relevante at præsentere i nærværende teoriafsnit således det sikres, at læseren har en forforståelse for disse inden der kastes blik på projektets analyseafsnit.

Analyseafsnittet tager sit udgangspunkt i teoriafsnittet og indeholder indledningsvist afsnit omkring strategieksekvering og ledelse, således en eksekveringsgevinst bliver mulig. Som nævnt gennem projektets indledning, vil det primære fokus være på de seks faser som ledelsesstyringssystemet indeholder. Afsnittet indeholder ikke et konkret udviklet og udarbejdet BSC eller strategikort, men blot en analyse af anvendelsen af disse herunder, hvilke elementer, der findes essentielle for en optimal udvikling og anvendelse af disse metoder. Det ønskes klarlagt, hvorledes en virksomhed kan opnå strategisk excellence gennem anvendelsen af dette system.

Projektet afsluttes med en diskussion, konklusion og perspektivering. Konklusionen skal give læseren en besvarelse af projektets problemformulering, herunder hvilke elementer fra analysen, som har været med til at give svar på denne. Diskussionen vil blive anvendt til at diskutere eventuelle nyopståede problemstillinger eller spørgsmål og undren gennem udarbejdelsen af nærværende projekt. Disse kan formuleres gennem perspektiveringen, hvor eventuelle eksamensmæssige emner kan blive bragt på banen, herunder hvordan projektet kunne have været udarbejdet anderledes således et nyt resultat ville have været fundet.

### Afgrænsning

Formålet med dette afsnit er at give læseren et kort overblik over de til- og fravalg, som er foretaget i forbindelse med projektskrivningen og litteratursøgningen. Afsnittet vil indeholde tanker og konklusioner draget gennem denne søgning efter empiri og fravalg foretaget på baggrund af tidligere arbejde med en lignende problemstilling. Det overordnede formål er, at sikre et skarpt og relevant empirivalg således der kan svares bedst muligt på projektets problemformulering.

Nærværende projekts teoretiske afsnit afgrænser sig til primært at arbejde med litteratur skrevet af Kaplan & Norton og Per Nikolaj Bukh, hvilket blandt andet er valgt grundet deres arbejde og erfaringer med både implementering og eksekvering af BSC. Kaplan & Norton er valgt fordi de anses som værende de oprindelige opfindere og senere videreudviklere af BSC modellen. Nærværende projekt ønsker dermed at benytte sig af den originale litteratur fra Kaplan & Norton for at få et reelt billede af den udvikling som BSC har gennemgået i løbet af de seneste år, samt eventuelle problemstillinger fundet undervejs, hvorefter Eksekveringsgevinsten er opstået.

Nærværende projektets teoretiske afsnit afgrænses ydermere, således dette indeholder litteratur fra 1992, 1996, 2000 og 2008 til beskrivelsen af den ovennævnte udvikling af BSC. Det er gennem en systematisk litteratursøgning vurderet, at BSCs udvikling primært er fundet sted i disse år – i forbindelse med udgivelsen af bøger skrevet af netop Kaplan & Norton som præsentationsmetode af disse udviklinger.

Projektet vil have sit fokusområde på *Eksekveringsgevinsten*. Dette anses som værende en model/skabelon, som indeholder uendelige muligheder for strategieksekvering og –implementering. Der er på baggrund af dette udvalgt en afgrænset mængde metoder og teorier, som er fundet mest relevante i den givne situation, som er præsenteret i teori- og analyseafsnittet. Dette kan give en hvis grad af objektivitet, da det er projektskriveren, som har udvalgt hvilke teorier og metoder, som findes mest relevante – dog på baggrund af relevant empirisk gennemgang. Nærmere om de metodiske valg i et senere afsnit.

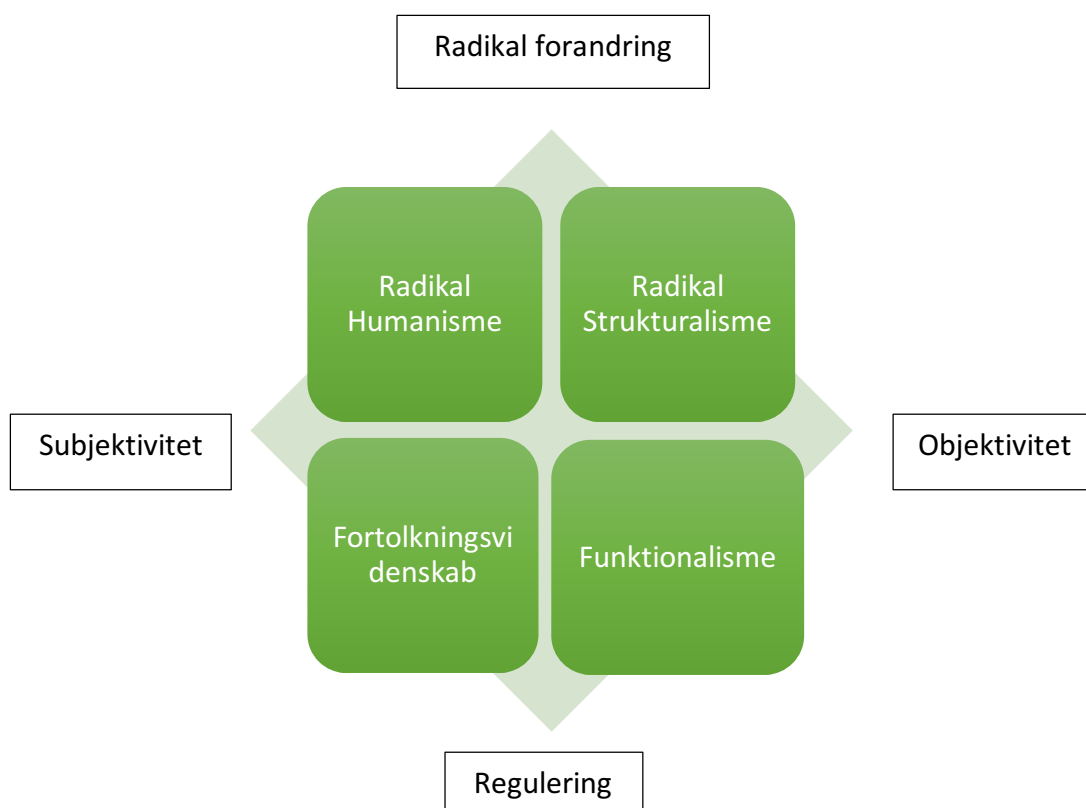
Implementering af BSC vil ikke blive testet i praksis, hvorfor den opnåede effekt ikke vil blive bearbejdet, da der ikke er foretaget observationer af en konkret virksomheds implementering af værktøjet. Opgaven vil herunder overordnet fokusere på, hvorledes strategiske målsætninger kan eksekveres ved brug af BSC, og hvorledes ledelsesstyringssystemet kan være behjælpelig i forhold til en operationel implementering af en virksomheds strategi, hvorigennem der opnås den ønskede eksekveringsgevinst.

Slutteligt er der foretaget afgrænsninger i forbindelse med selve valget af teorier og metoder, herunder disses indhold. Da der, som tidligere nævnt, ikke er udarbejdet konkrete analyser i samarbejde med en virksomhed, er det ikke alle modellernes anvendelsesmuligheder, som er blevet foretaget og nævnt. BSC indeholder KPI'er, KSF'er, targets, initiativer, lead og lag indikatorer osv. Nogle af disse vil blive beskrevet kort i teoriafsnittet, men vil ikke som sådan blive anvendt til analysearbejdet. Dette er igen et bevidst fravalg, grundet den manglende praktisk analyse, som finder sted i projektet. Derfor er der valgt at fokusere på mere relevant indhold i teorierne. Et andet eksempel på en bevidst afgrænsning er under beskrivelsen af strategikortets muligheder. Det bekrives dog kort i teoriafsnittet og benyttes også kort i analysedelen, at strategikortet kan kaskaderes med fordel, men de konkrete kaskaderingsmetoder er fravalgt, igen da de ikke findes relevante i denne sammenhæng. Ydermere forekommer der ikke en konkret og uddybet teoretisk gennemgang af, hverken SWOT, PESTEL, konkurrenceanalyse, Porters Five Forces osv. Da disse ikke anvendes til at foretage en konkret analyse, men blot som en beskrivelse af, hvordan virksomheden kommer igennem de respektive faser, vil de ikke blive beskrevet og fremhævet i nærværende projekt.

### Metodesyn

Dette afsnit har til hensigt at klarlægge den generelle tilgang, som er taget med hensyn til projektudarbejdelsen, hvorefter der vil blive taget udgangspunkt i den samfundsvidenskabelige forskning, som er foretaget af Burrell & Morgan (Burrell 1979). Af nedenstående figur 2, fremgår et paradigmekort, som indeholder de grundlæggende tankegange inden for samfundsvidenskaben beskrevet over fire overordnede paradigmer. Disse anses som værende hovedtankegange inden for samfundsvidenskab, og udgøres af underliggende metoder og antagelser. Dette paradigmekort vil være udgangspunktet og pegepinden for nærværende metodeafsnit.

Paradigmekortet udgøres af en sammensætning af to dimensioner. Den første dimension bygger på antagelsen om, at samfundsvidenskaben opfattes enten objektivt eller subjektivt. Den anden dimension bygger på antagelsen om, at sociale systemers udvikling enten sker via radikal forandring eller regulering. (Burrell 1979) En beskrivelse i henhold til nærværende projekt vil ske i de kommende afsnit. En generel og overordnet forståelse for paradigmekortet vil ske forinden projektets konkrete situation beskrives, således der først gives et indblik i kortets indhold, hvorefter den konkrete situation tages i betragtning.



Figur 2 – Paradigmekortet (Burrell 1979) egen tilvirkning

Hvorledes projektet udarbejdes ud fra et objektivt eller subjektivt syn, kan klarlægges ud fra følgende kriterier; ontologi, epistemologi, menneskesyn samt metode. Denne klarlægning har til hensigt at opnå indsigt i måden, hvorpå der samles og skabes viden, og hvorledes verden anses, som

præges af, hvorledes det enkelte individ forholder sig til de førnævnte kriterier, som ydermere fremgår af nedenstående tabel 1. (Burrell 1979)

| Antagelse:          | Subjektivitet    | Objektivitet   |
|---------------------|------------------|----------------|
| <b>Ontologi</b>     | Nominalisme      | Realisme       |
| <b>Epistemologi</b> | Anti-positivisme | Positivisme    |
| <b>Menneskesyn</b>  | Voluntaristisk   | Deterministisk |
| <b>Metode</b>       | Ideografisk      | Nomotetisk     |

Tabel 1 – Den subjektive + objektive dimension (Burrell 1979)

Elementerne fra tabel 1 vil i de efterfølgende afsnit blive beskrevet teoretisk, hvorefter nærværende projekts situation, antagelser og fremgangsmåde vil blive beskrevet, som det var tilfældet med det førnævnte paradigmekort fra figur 2.

Ontologi er det første element, jævnfør ovenstående tabel, og forholder sig til, hvad viden og virkeligheden grundlæggende er, og hvorledes denne fungerer. Ydermere afklares det, hvorledes virkelighedens eksistens er uafhængig af det enkelte individ eller modsat, om virkelighedens dannelse er sket i henhold til det enkelte individs forestillinger omkring virkeligheden. Ved anvendelsen af ontologi skelnes der mellem enten realismen og nominalismen. Gennem realismens tankegange, tolkes virkeligheden uafhængig af enkelte individers forestillinger om virkeligheden. Realismen anser dermed ikke virkeligheden som værende afhængig af det enkelte individ. (Burrell 1979) Modsat anses virkeligheden som værende relativ ved brugen af nominalismen. Dette er et udtryk for, at virkeligheden er afhængig af det enkelte individs forestillinger om virkeligheden og dennes omverden. Virkeligheden anses dermed forskelligt afhængigt af det enkelte individ. (Burrell 1979)

Projektets fremgangsmåde foregår i overensstemmelse med realismen, eftersom projektskriveren antager, at virkeligheden ikke afhænger af det enkelte individ og dets opfattelser. Dermed antages det, at virkeligheden ikke optræder forskelligt for det enkelte individ. Dette er i overensstemmelse

med den objektive dimension (Burrell 1979)

Ved epistemologi forholder man sig til forholdet mellem undersøgeren og det, som undersøges. Epistemologi er en erkendelse af, hvorledes de enkelte individer erkender omverdenen. Det ønskes besvaret, hvordan viden opstår. Ved anvendelsen af epistemologi skelnes der mellem positivismen og anti-positivismen. (Burrell 1979) Positivismens udgangspunkt sker i realiteter, som kan iagttages. Positivismens tankegange tager udgangspunkt i, at bestemme kausaliteter via forudsigelser af aktioner, der sker i det pågældende område, hvori der bliver forsket. (Burrell 1979) Anti-positivismen antager, at omverdenen er relativistisk, og udelukkende kan forstås ud fra de enkelte individer, som optræder heri. Dermed kan viden ikke iagttages fra individer, som ikke er en del af omverdenen, hvorfor en subjektiv viden er udgangspunktet. (Burrell 1979)

Nærværende projekts fremgangsmåde sker i overensstemmelse med positivismen. Dette skyldes, at projektskriveren opfatter viden, som værende skabt via rationelle metoder. Dette bevirker, at der altid vil opstå en sandhed, som medgås i projektets undersøgelse af valget af teorier og opnåelsen viden gennem kausale forhold og regelmæssigheder.

Menneskesynet forholder sig til, hvorvidt det enkelte individ interagerer med den omverden, hvori individet befinder sig. Der skelnes her mellem to menneskesyn, herunder determinismen og voluntarismen. Determinismen betragter omverdenen og den givende situation som værende styrende for det enkelte individ. (Burrell 1979) Modsat antager voluntarismen, at det enkelte individ er selvstyrende og interagerer med omverdenen i henhold til egne ønsker. Det enkelte individ anses dermed som frie og i stand til at skabe egen virkelighed. (Burrell 1979)

Udarbejdelsen af nærværende projekt er præget af et menneskesyn, hvor individer er styret af retningslinjer og normer, som der er blevet stillet op af omverdenen. Derfor udarbejdes projektet ud fra et deterministisk syn.

Metoden forholder sig til, hvorledes viden skabes gennem udvikling og tilpasning af den metodiske procedure i henhold til metodesynet. Metoden omhandler måden, hvorpå undersøgelsen bliver udført. Her skelnes der mellem henholdsvis den ideografiske og nomotetiske tilgang. Den ideografiske tilgang antager, at undersøgelser foretages gennem primært kvalitative processer såsom interviews

eller lignende. Dette gøres for at komme så tæt på individet som muligt for at forstå dets handlinger. Den nomotetiske tilgang vil typisk fokusere på, at der sker grundige observationer af virkeligheden, hvilket skal ske med udgangspunkt i systematiske metoder. Denne tilgang vil dermed primært være kvantitativt anlagt, hvor viden skabes gennem blandt andet data, som er opnået ved brug af spørgeskemaundersøgelser eller lignende systematiske værktøjer. (Burrell 1979)

Nærværende projekt bevæger sig mod den nomotetiske tilgang da undersøgelsen her er opbygget ud fra systematiske protokoller og teknikker til forskel fra den ideografiske, som antager, at verden udelukkende forstås gennem subjektet i dens sande natur. (Burrell 1979) Den nomotetiske tilgang passer i forhold til de tre forrige antagelser, som alle søger mod objektivitet. På baggrund af ovenstående antagelser udarbejdes projektet med udgangspunkt i en objektiv tankegang.

Jævnfør ovenstående vil projektudarbejdelsen overvejende ske ud fra en objektiv tilgang. Af figur 1 fremgår det, at der foruden objektivitet og subjektivitet ydermere skelnes mellem regulering og radikal forandring. I nærværende projekt, søges der primært mod regulering, da fokus vil være på aktualitet, som er et udtryk for det virkelige eller nuværende forekomster (Burrell 1979). Radikale forandringer er et udtryk for store forandring i samfundet. Valget af paradigme er gensidigt udelukkende (Burrell 1979), hvorfor projektudarbejdelsen bør ske i henhold til ét af paradigmerne. Der kan argumenteres for, at benyttelsen af Eksekveringsgevinsten er tæt på at kunne kaldes en radikal forandring, eftersom der sker store forandringer i operationalisering og eksekveringen af strategien som følge af implementeringen. Projektskriveren anser dog forandringsprocessen som værende løbende, hvorfor der vil blive arbejdet inden for regulering. Heraf udarbejdes projektet ud fra funktionalisme. (Burrell 1979). Dette vil blive beskrevet yderligere i underliggende afsnit omkring paradigmet.

## Paradigme

I de ovenstående afsnit blev det fastlagt, at projektets videnskabsteoretiske vinkel primært vil have en objektiv tilgang. For at kunne afgøre hvilket sociologisk paradigme projektet udarbejdet fra, skal det nu afgøres, hvorvidt samfundet udvikler sig gennem reguleringer eller radikale forandringer. Projektskriverens grundlæggende forudsætninger og antagelser fører til, at projektets udgangspunkt vil ske i henhold til funktionalismen, som er karakteriseret ved en formel opbygning, som via regulering udvikles stabilt. Paradigmet har en pragmatisk tilgang og virkeligheden forstås på en måde, der genereres viden, som kan tages i brug med det samme. Paradigmet er karakteriseret ved en formel struktur, hvor virksomhedens mål realiseres gennem beregninger, planlægning og kontrol. Gennem anvendelsen af dette paradigme er det således interessant at sætte mål, effektivisere samt opbygge hensigtsmæssige informationsstrukturer som alle kan bidrage til netop dette projekts formål, hvorfor dette er valgt. (Burrell 1979)

## Metodisk tilgang og anvendt metode

Det vil i følgende afsnit blive belyst, hvilke metodiske overvejelser, som er foretaget i forbindelse med projektskrivningen. Der vil blive redegjort for den valgte metode og argumenteret herfor. Afsnittet vil ydermere indeholde en beskrivelse af de overvejelser, som er foretaget i forbindelse med empiri- og litteraturindsamling.

Det metodiske udgangspunkt sker, som nævnt i ovenstående afsnit, i overensstemmelse med funktionalismens antagelser. Det betyder, at det er den metode, som anvendes til at besvare problemformuleringen. Nærværende projekt er et teoretisk projekt, hvorfor den metodiske fremgangsmåde primært består af dataindsamling. Dette kommer ydermere til udtryk ved, at projektet, ud fra det funktionalistiske paradigme, bygger på en kvantitativ undersøgelsesmetode. Med dette menes, at der indsamles store mængder af data, som efterfølgende kan måles og bearbejdes, så projektet slutteligt munder ud i en generel konklusion.

Nærværende projekt arbejder primært deduktivt, da teorierne danner grundlag for valget af empirisk materiale og dermed udformes analysen herefter. Datamaterialet består primært af sekundær litteratur, som hovedsageligt består af teoretisk litteratur, fagbøger, faglige artikler, videnskabelige



artikler og enkelte hjemmesider, hvor det er fundet nødvendigt. Da projektet anvender sekundær litteratur, er det vigtigt at forholde sig kritisk til denne. Det kan ses som værende problematisk, at projektet benytter sig af store mængder af sekundær data, da det kan være svært at fastlægge den videnskabelige baggrund for teorierne på denne måde. Dog anvendes udelukkende teorier, som anses for at være 'de originale teorier' og deres forfattere. Der forsøges foruden dette at anvende data med stor grad af validitet og reliabilitet.

#### Kildekritik og metodefravalg

Nærværende projekt er udarbejdet med bevidsthed om, at en hvis grad af subjektivitet næsten er uundgåelig. Dette skyldes først og fremmest, at der i projektet vil blive foretaget en vurdering af, hvorledes ledelsessystemet kan medhjælpe til mere effektiv strategieksekvering og mere operationel strategiimplementering. Hvorvidt dette er tilfældet vil indeholde en hvis grad af subjektivitet fra projektskriveren. Det vil dog være baseret ud fra teoretisk viden og ved hjælp af teoretikere og deres holdninger til emnet. Endvidere vil et projekt, som er udarbejdet på baggrund af objektivitet, altid kunne gentages med samme resultat til følge, hvilket ikke kan antages at være tilfældet i nærværende projekt. Graden af subjektivitet fra projektskriveren vil være minimal, men kan ikke udelukkes helt.

Der arbejdes i nærværende projekt ikke med udgangspunkt i et subjektivt metodesyn, hvilket skyldes, at det subjektive metodesyn modstrider projektskriverens holdninger og forståelse af virkeligheden, da denne bygger på tanker om blandt andet rationalitet.

En måde hvorpå projektet ville have en større grad af subjektivitet ville være, hvis undersøgeren i stedet var i besiddelse af tanker og holdninger om, at hvert enkelt individ har forskellig forforståelse og dermed forståelse af virkeligheden. En mere subjektiv tilgang ville endvidere kræve en metodologi, som er modsat de objektive principper, som er benyttet i nærværende projekt.

Det arbejdes i nærværende projekt med udgivelsen (Kaplan og Norton 2008). Denne udgivelse har også en dansk oversættelse (Kaplan og Norton 2009), som vil finde sin primære anvendelse i nærværende projekt. Dermed referer (Kaplan og Norton 2009) til (Kaplan og Norton 2008).

Projektet er primært udformet på baggrund af sekundær litteratur, hvorfor det findes vigtigt at forholde sig til forfatterens ståsted rent videnskabsteoretisk. Det vurderes i henhold til nærværende projekt, at Kaplan & Norton befinder sig et sted mellem det funktionalistiske og det fortolkende paradigme. Denne konklusion drages, da Kaplan & Norton, som oprindeligt udviklede BSC, ikke gjorde det med henblik på at skabe et revolutionerende værktøj inden for økonomistyring (Bukh 2007). Dermed vurderes de at befinde sig i de regulative paradigmer, hvilket indeholder enten funktionalismen eller fortolkningsvidenskab. BSC er et værktøj, som anvendes med henblik på at kontrollere medarbejderne og skabe performance på baggrund af denne styring, og der kan derfor argumenteres for, at de befinder sig i det funktionalistiske paradigme (Kaplan og Norton 1992). Det kan ydermere argumenteres for, at Kaplan & Norton befinder sig i det fortolkende paradigme, da BSC blot anses som værende en ramme, der skal tilpasses den enkelte virksomhed for at skabe værdi for netop denne.

Der vil i nærværende projekt tages udgangspunkt i flere artikler og bøger skrevet af Per Nikolaj Bukh omhandlende hans undersøgelser, som vil blive benyttet som en stor del af den empiriske undersøgelse. Per Nikolaj anses som værende en af de førende forskere inden for, blandt andet, BSC i Danmark med over 20 års erfaring. Undersøgelser foretaget af Per Nikolaj vurderes dermed som værende troværdige og valide. Det skal dog nævnes, at Per Nikolaj er en stor fortaler for BSC, hvilket ses i nogle af hans undersøgelser, hvor han forsøger at favorisere værktøjet. Dette er sandsynligvis tilfældet fordi han har arbejdet og hjulpet flere danske virksomheder med implementering af værktøjet, hvorfor det kan anses som værende favoriserende og tiltalende for ham personligt at tale værktøjet op.

## Teoriafsnit

Dette teoriafsnit vil indeholde en teoretisk gennemgang af strategikortet, BSC og udviklingen fra BSC til Eksekveringsgevinsten. Selve den teoretiske beskrivelse af både strategikortet og BSC har til hensigt at give læseren en overordnet forståelse for disse teorier, da de finder en relativ stor anvendelse i projektets analyseafsnit, hvorfor denne forståelse findes essentiel. Som beskrevet tidligere, vil der ikke forekomme en praktisk analyse af disse teorier i sammenhæng med en konkret virksomhed, men blot en analytisk gennemgang på baggrund af dette teoriafsnit. Dermed vil teorien ikke gennemgås fra ende til anden, men der forsøges blot at have fokus på de vigtigste elementer omkring disse teorier, således overblikket og forståelsen er intakt. Det vil ydermere beskrives, hvorfor virksomheder bør anvende BSC som den primære drivkraft bag styringsmodellen.

Den teoretiske gennemgang af udviklingen af BSC findes relevant, da det store fokus i projektets analyseafsnit vil være på anvendelsen af det nyudviklede ledelsesstyringssystem udviklet af Kaplan og Norton kaldet Eksekveringsgevinsten. Den teoretiske udvikling af BSC skal være med til at give læseren et overblik over, hvorfor projektskriveren har valgt ikke blot at arbejde med det traditionelle BSC, men derimod haft fokus på denne nye model, som har til formål at lappe de huller BSC har efterladt.

## Strategikortet og Balanced Scorecard

Formålet med udviklingen af strategikortet er blandt andet, at virksomheden får muligheden for at konkretisere strategien, som er udviklet i den første fase, hvilket vil blive skrevet senere. Dette skal sikre den fælles forståelse blandt ledergruppen, hvorefter denne kan kommunikeres ud i organisationen og til enkelte interessenter. (Bukh og Bang 2004)

Strategikortet og BSC indeholder både KPI'er, KSF'er, årsags-virknings-sammenhænge, targets og initiativer. Alle disse vil blive beskrevet kort i de følgende afsnit, således læseren får skabt et overblik over disse begrebers betydning og forstår begrundelsen for inddragelsen af disse.

Kritiske Succesfaktorer (KSF'er) skal anses som værende faktorer, som fortæller noget om, hvad virksomheden skal gøre rigtigt for at kunne lykkes med strategien. KSF'er skal fortælle historien om virksomhedens strategi. De skal både være forandringsorienterede, altså være udfordrende at opnå, og skulle kræve en indsats, og være handlingsorienterede, altså være med til at motivere medarbejderne til at opnå disse. Det er små sætninger, som er retningsbestemt omkring en forbedring, reduktion, bevaring, styrke osv. og skal indeholde en faktor, som skal forbedres. Dette kan enten være omsætning, kvalitet eller tilfredshed eksempelvis. Hvert eneste perspektiv i strategikortet skal indeholde omkring 4-5 KSF'er. (Bukh og Bang 2004) Disse skal ydermere have en kausal sammenhæng. Denne kausale sammenhæng starter typisk i det finansielle perspektiv og omhandler en stigning i omsætningen eller en forbedring af salg til virksomhedens eksisterende kunder. Dette gøres eksempelvis ved at tilbyde komplette løsninger af høj kvalitet, som omhandler kundeperspektivet. I procesperspektivet vil dette betyde, at virksomheden skal styrke ordreudførelsen gennem procesforbedringer, som skal tilpasses til den enkelte virksomhed og dennes kunder. Dette skal sikres i lærings- og vækstperspektivet, hvor medarbejdernes kompetencer skal styrkes for at kunne skabe disse procesforbedringer. Disse kausale sammenhænge vil blive beskrevet kort herefter. (Bukh og Bang 2004)

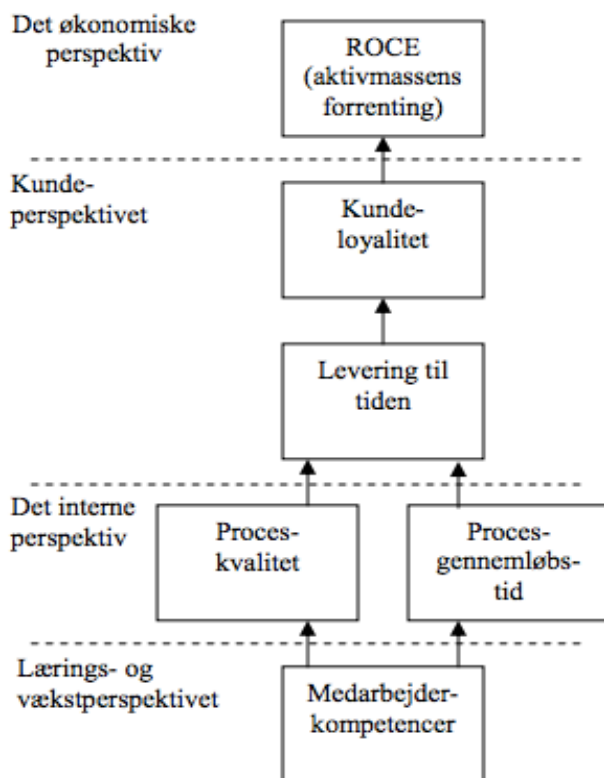
Til disse ovenstående KSF'er skal der tilkobles Key Performance Indicators (KPI'er). Der skal som minimum kobles en KPI til hver KSF. Denne skal være med til at beskrive, hvordan målingen af målsætningen udføres således, at det er muligt for virksomheden at foretage opfølgning på dette. Det er vigtigt, at virksomheden vælger en blanding af KPI'er, hvad angår finansielle og ikke finansielle målepunkter. Dette sikrer ydermere, at anvendelsen af BSC bliver et supplement til virksomhedens budgetter. Det er anderkendt, at de ikke finansielle aktiviteter som virksomheden foretager sig, er med til at drive den fremtidige finansielle præstation. (Bukh og Bang 2004)

Det findes naturligvis ikke tilstrækkeligt blot at måle på de relevante fokusområder. Virksomheden skal også have et Target, som skal være med til at drive motivationen og sikre den løbende opfølgning. Targets skal fastlægge niveauet for det virksomheden har præsteret eller den ønskede forbedringsgrad. Targets skal gøre virksomheden selektive opmærksomme på, hvad den skal opnå, men

udholdenheden og den konkrete indsats, kommer til at afhænge af, om det opstillede mål er opnåeligt eller ej for virksomheden. For at lukke hullet mellem det ønskede og det opnåede kan der opstilles initiativer eller indsatser, som skal forsøge at lukke hullet mellem den nuværende tilstand og den ønskede. Virksomhedens opstillede targets skal være 'SMARTe', hvilket står for Specific, Measurable, Attainable, Resultoriented, Time-bound. (Bukh og Bang 2004)

Selve udviklingsfasen af strategikortet indeholder flere elementer, hvor strategiprocessen er en af dem. Her vurderer ledelsen, hvilke resultater både i kunde-, proces-, og lærings- og vækstperspektivet, som vil have en positiv påvirkning på det finansielle perspektiv. Denne proces indebærer omsætning af mission, vision og strategi til strategiske temaer. Denne proces vil blive beskrevet yderligere i et senere afsnit. Disse omsættes herefter til KSF'er, hvor det bliver fastlagt, hvordan disse påvirker hinanden, hvilket også skal illustreres i strategikortet. Dette kaldes for årsags-virknings-sammenhænge. (Bukh og Bang 2004)

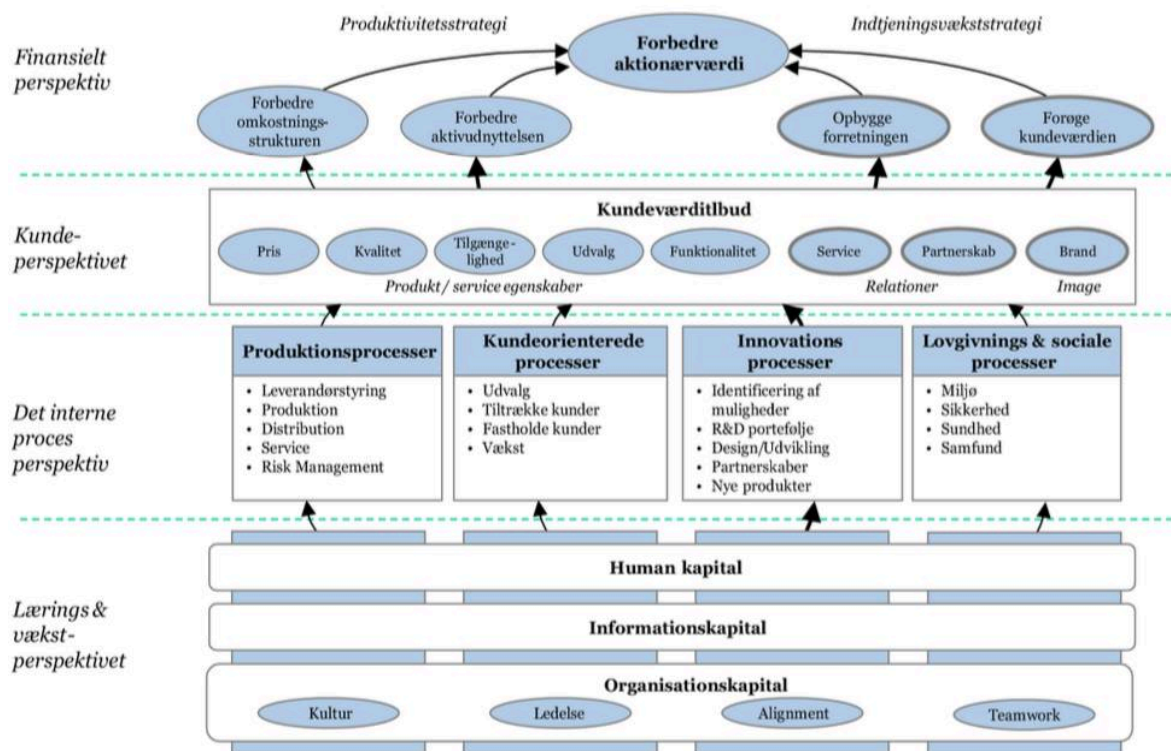
Årsags-virknings-sammenhænge skal være med til at sikre en sammenhæng mellem målsætninger og måltal i hvert af de fire perspektiver. Disse skal tydeligt identificere, hvad der kan styres og valideres af virksomheden. Alle virksomhedens opstillede måltal i BSC skal anses som værende en kæde af årsags-virknings-sammenhænge. Disse skal vise betydningen af de enkelte indsatsområder og deres træk og hjælp til opnåelsen af virksomhedens strategi. Nedenstående er et generisk eksempel på årsags-virknings-sammenhænge i en virksomhed. Dette er dog et meget konkretiseret eksempel for at skabe forståelsen for disse. (Kaplan og Norton 2001)



Figur 3 - egen tilvirkning - kilde: Årsags-virknings-sammenhænge (Kaplan og Norton 2001)

Ovenstående figur illustrerer, hvordan de forskellige målepunkter har en sammenhæng ned gennem de fire perspektiver. Det overordnede mål, som ses i det finansielle perspektiv, er i dette tilfælde en stigning i forrentningen af aktivmassen. Dette kan blandt andet ske gennem mersalg til eksisterende kunder. I dette tilfælde er der brugt et eksempel, hvor loyale kunder antages at øge disse mersalgsmuligheder. Derfor er kundeloyalitet indsat som en målsætning i kundeperspektivet. Denne kundeloyalitet forventes at kunne realiseres gennem leverancer til tiden. Førend virksomheden kan sikre denne rettidige levering kræves en procesoptimering. Dette sker gennem en proceskvalitetsforbedring og en forbedring af procesgennemløbstiden. Disse procesforbedringer i det interne perspektiv skal sikres gennem forøgelse af medarbejderkompetencer i lærings- og vækstperspektivet. (Kaplan og Norton 2001)

Nedenstående figur er et eksempel på, hvordan et strategikort kan opbygges. Det er vigtigt at nævne, at selve indholdet af virksomhedens strategikort kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed. Virksomhederne kan have et større fokus i et af de enkelte perspektiver. Det hele kommer an på virksomhedens situation.



Figur 4: Det generiske strategikort. Kilde: (Kaplan og Norton 2004)

Strategikortet kan, som tidligere nævnt, anvendes til at skabe et overblik over strategiplanlægningen og kommunikationen af strategien både internt og eksternt. Strategikortet består af de fire overordnede perspektiv, som kan ses i ovenstående figur. (Bukh og Bang 2004)

Det generiske strategikort kan opbygges omkring to forskellige elementer i det finansielle perspektiv, herunder indtjeningsstrategien, som sætter fokus på væksten gennem en opbygning af nye forretningsområder eller nuværende muligheder gennem en udbygning af de eksisterende relationer til nuværende kunder, og produktivtetsstrategien, som fokuserer på at styre omkostninger, herunder at skabe en maksimering i aktivudnyttelsen. Det finansielle perspektiv anvendes til at finde de økonomiske nøgletal, som findes relevante og værdifulde for virksomheden til at skabe et overblik over de økonomiske konsekvenser af handlinger, som allerede er foretaget af virksomheden. Det finansielle perspektiv bliver afgørende for de KSF'er, som skal udvikles i de øvrige perspektiver. Målene i dette perspektiv skal dermed fastlægges så optimalt som muligt, da betydningen er enorm. Hvis virksomheden måler på økonomisk performance vil det betyde, at implementeringen af strategien skal bidrage til en forbedret bundlinje. Målsætningerne i dette perspektiv omhandler ofte en

forbedret rentabilitet enten på baggrund af omkostningsoptimering, aktivudnyttelse eller en stigning i driftsindtægterne. Med andre ord sker stigningen i aktionærværdien gennem en forøgelse af virksomhedens omsætning eller gennem en reduktion af virksomhedens omkostninger. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Kundeperspektivet har til formål at identificere både, hvilke kunde- og markedssegmenter, som virksomheden har ønsket om at konkurrere inden for, samt hvilke måltal som forretningsenhedernes performance skal måles efter i disse segmenter. Det findes herunder helt essentielt, at der udvælges specifikke parametre på baggrund af kundernes købsadfærd. Som udgangspunkt, har størstedelen af virksomheder en overordnet målsætning om at øge omsætningen og indtjeningen. For at dette kan realiseres, skal der fokus på at tilbyde de rette produkter og de rette ydelser for de respektive kunder. Der skal være et match mellem virksomhedens udbud og den efterspørgsel, som findes hos de udvalgte kunde- og markedssegmenter. Elementerne i dette perspektiv indeholder kundetilfredsheds, kundefastholdelse og –afgang, kunderentabilitet og markedsandel (Kaplan og Norton, The Balanced Scorecard 1996). Her fastlægges ydermere virksomhedens ønskede markedsposition, som defineres i virksomhedens værditilbud. Værditilbudet er virksomhedens måde at konkretisere hvilken værdi virksomheden tilbyder sine kundesegmenter og hvordan denne måde differentierer sig fra konkurrenterne. Værditilbudet skal udvikles i sammenhæng med virksomhedens overordnede kundestrategi. Kundestrategien kan have fokus på at sikre lave totalomkostninger gennem markedets billigste pris eksempelvis. Dette betyder ofte, at virksomheden har et begrænset udvalg, som dækker behovene hos et enkelt kundesegment. Det handler ikke udelukkende om at sælge til den billigste pris, men derimod om at finde den optimale sammensætning mellem pris, kvalitet, tilgængelighed, service og levering. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Procesperspektivet fokuserer på, hvordan virksomhedens processer skal fungere så optimalt som muligt, samt de tilknyttede KSF'er. Dette perspektiv er et helt centralt element i forbindelse med at skabe værdi til kunderne. Disse producerer og leverer værditilbud til kunderne, mens de medvirker til reducere af omkostninger i henhold til en eventuel kundestrategi vedrørende laveste totalomkostninger. Dette perspektiv indeholder strategiske valg i henhold til aktiviteter, som er succesfaktorer for både kundeperspektivet og det finansielle perspektiv. Med andre ord beskrives det her,



hvordan virksomheden ønsker at opnå de opstillede målsætninger i de øvrige perspektiver. Dette kræver et overblik over virksomhedens værdikæde, og skal indeholde virksomhedens løbende aktiviteter helt tilbage fra identifikation af kundebehov til produktet når ud til kunderne, således virksomheden kan identificere, hvor der skal sættes ind. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Lærings- og vækstperspektivet handler om identifikationen og udviklingen af virksomhedens videnressourcer og videnkapital. Der fokuseres her på virksomhedens opbygning af infrastruktur med henblik på at sikre den langsigtede vækst og løbende forbedringer gennem hele organisationen. Her vurderes det ydermere, hvordan virksomheden har til evne at lancere nye produkter, som skal skabe øget værdi hos kunderne. Dette skal sikres gennem innovation og nytænkning, fornyelse og tilpasning. Dette perspektiv har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling. Der kan dog være vanskeligheder ved målingen af den indsats og de resultater, som medarbejderne opnår i dette perspektiv. Dermed skal det sikres, at der opstilles korrekte mål og målsætninger da disse vil have en betydning hele vejen op gennem strategikortet og i BSC grundet årsags-virknings-sammenhænge. Det handler om at finde de målsætninger og målepunkter, som kan være med til at assistere virksomheden med at opnå succes med strategieksekveringen. Som det var tilfældet i det interne procesperspektiv skal virksomhedens kundestrategi have en indflydelse på lærings- og vækstperspektivet. KSF'er i dette perspektiv udvælges på baggrund af virksomhedens videnressourcer herunder medarbejderne, kompetencer, teknologi og kultur. Dette skal sikre realiseringen af strategien. Det handler om en maksimal udnyttelse af virksomhedens immaterielle aktiver således disse medhjælper til både implementering og eksekvering af strategien således der på baggrund af dette skabes en eksekveringsgevinst. (Kaplan og Norton 2009) (Bukh og Bang 2004)

Det generiske strategikort kan være behjælpeligt for virksomheder, som ønsker at præcisere kundeværditilbuddet og øge bevidstheden om de interne processer og kapitalerne i lærings- og vækstperspektivet. (Kaplan og Norton 2000)

### [Fra Balanced Scorecard til Eksekveringsgevinsten](#)

Udviklingen af BSC er sket i takt med udgivelsen af artikler og bøger af Kaplan og Norton. I de følgende afsnit vil denne udvikling blive beskrevet. Formålet med denne beskrivelse er at opnå indsigt i, hvorledes det nye ledelsesstyringssystem Eksekveringsgevinsten blev til.

#### [1992](#)

I 1992, i takt med udgivelsen af *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, introducerede Kaplan og Norton BSC (Kaplan og Norton 1992). BSC blev udviklet på baggrund af et samarbejde med 12 virksomheder, som på daværende tidspunkt blev anset som værende førende inden for præstationsmåling. Kaplan og Norton hjalp en række virksomheder med implementering af systemet og erfarede hvorledes virksomhederne anvendte præstationsmålesystemet som en af hjørnestenene i måden, hvorpå virksomheden implementerede og styrede deres strategier (Kaplan og Norton 1992). Der var sket en udvikling fra den industrielle tidsalder til informationsalderen. Tidligere i den industrielle tidsalder var det blandt andet effektiv produktion og stordriftsfordele, som var de primære succeskriterier. Til at opnå dette var der dermed behov for finansielle målinger og kontrol over disse. Den fremstormende informationsalder forøgede dermed behovet for yderligere kompetencer hos virksomheder, som gjorde dem konkurrencedygtige. Denne fordel skulle opnås gennem fokus på optimal udnyttelse af immaterielle aktiver og ikke-finansielle målinger. Her kom BSC ind i billedet. Kaplan og Norton forsøgte netop at skabe en balance mellem finansielle og ikke-finansielle målinger med udviklingen af BSC. De finansielle målepunkter ikke blev fjernet eller glemt, men blot reduceret. De blev suppleret af relevante ikke-finansielle målinger, som skulle være drivkraften bag den fremtidige performance, virksomheden skulle levere. (Kaplan og Norton 1992)

Modellen var primært ment som et præstationsmålingssystem, som bestod af målepunkter, der skulle sikre en operationalisering af strategien og skabe alignment i virksomheden. Det implementerede præstationsmålingssystem skulle fungere i samarbejde med virksomhedens traditionelle præstationsmålingssystem, herunder budgetlægning med mere. Dette gav dermed virksomhederne mulighed for at sætte ind de relevante steder for at forbedre performance. (Kaplan og Norton 1992)

Som tidligere nævnt var BSC tænkt som en model, der gav virksomhedens ledelse et indblik i virksomheden gennem udvalgte målepunkter. Disse målepunkter blev valgt ud fra fire forskellige perspektiver og skulle vise, hvorledes resultaterne var opnået. De fire perspektiver bestod af helholdsvis det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne forretningsperspektiv samt innovations- og læringsperspektivet. (Kaplan og Norton 1992)

1996

I 1996 udkom bogen "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*". (Kaplan og Norton 1996). Med denne udgivelse præsenterede Kaplan og Norton en helt ny måde at anskue modellen på. Det var gået fra kun at være et præstationsmålingssystem til nu at være et strategisk styringssystem.

Dette nye strategiske styringssystem tog primært udgangspunkt i årsags-virknings-sammenhænge mellem valgte målepunkter. Denne nye antagelse gjorde det muligt for virksomhederne at styre strategien på en ny måde. (Kaplan og Norton 1996)

Alle virksomheder antages at være forskellige og det findes dermed vigtigt, at BSC har mulighed for at tilpasses til en hvilken som helst virksomhed. Rammen bliver opbygget unikt så den tilpasses den enkelte virksomhed og dennes ønsker og forhold. Det var allerede i 1996 at kaskadering blev nævnt første gang. Her havde virksomheder altså mulighed for at arbejde med det overordnede koncernstrategikort eller udvikle unikke strategikort i enkelte afdelinger. En gennemgang af kaskadering vil finde sted i senere afsnit. (Kaplan og Norton 1996)

BSC blev stadig anset som værende et præstationsmålingssystem, men havde flere funktioner end modellen fra 1992. Modellen kunne nu bruges til kommunikation, information og læring. Det primære formål med det strategiske styringssystem var at skabe en sammenhæng mellem den langsigtede strategi og de kortsigtede handlinger. Dette kunne gøres gennem fire styringsprocesser, som alle omhandlede BSC. (Kaplan og Norton 1996)

Den første styringsproces omhandlede udspecificering og omsætning af virksomhedens vision, mission og strategi til konkrete KSF'er. Allerede i denne udgave af BSC begyndte man at have fokus på, at strategien først skulle formuleres, hvorefter det ved hjælp af årsag-virknings-relationer blev muligt at vise sammenhænge. (Kaplan og Norton 1996)

Den anden styringsproces omhandlede kommunikation og sammenkobling af strategiske målsætninger og målepunkter. Det blev foreslået, at virksomheder skulle udspecificere mellem fire og syv målepunkter for hvert af perspektiverne. De valgte målpunkter skulle være en kombination af både diagnostiske og strategiske, samtidig med, at der både skulle være lag og lead indikatorer. BSC kunne på baggrund af ovenstående bruges som et kommunikationsværktøj til at fortælle historien om virksomhedens strategi og hvordan den blev til. (Kaplan og Norton 1996)

Den tredje styringsproces omhandlede planlægning, fastsættelse af targets og rettelse af de nødvendige strategiske initiativer, således virksomhederne kunne nå de opstillede targets. BSC blev derfor brugt som et informationsværktøj, der skabte et helhedsbillede af virksomheden gennem de fire perspektiver. (Kaplan og Norton 1996)

Den fjerde styringsproces omhandlede forbedring af den strategiske feedback og læring. BSC kunne dermed fungere som et læringsværktøj, så strategien hele tiden blev udviklet og forbedret. Denne forbedring blev sikret ved hjælp af et feedbackloop. (Kaplan og Norton 1996)

Perspektiverne blev ændret i denne udgave af BSC og hed nu det finansielle perspektiv, kunde perspektivet, det interne perspektiv og lærings- og vækstperspektivet. (Kaplan og Norton 1996)

De primære ændringer skete i det interne perspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Innovation var i 1992 udgaven en del af innovations- og læringsperspektivet, men blev i 1996 flyttet til det interne perspektiv. Denne ændring skete, da Kaplan og Norton erfarede, at innovation havde en stor indflydelse på de interne processer i virksomheden. Dermed måtte innovations- og læringsperspektivet skifte navn. Ydermere blev det interne perspektiv opdelt i tre interne processer, herunder innovationsprocessen, den operative proces og eftersalgsserviceprocessen. Den sidste ændring

skete under lærings- og vækstperspektivet, hvor kapital nu kunne trækkes fra tre forskellige steder, herunder human, teknologisk og organisatorisk kapital. (Kaplan og Norton 1996)

2000

I 2000 udkom bogen *"The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"*, hvor BSC stadig blev anset som værende et strategisk styringssystem. (Kaplan og Norton 2000)

Virksomheder anvendte på nuværende tidspunkt BSC som grundstenen i et nyt ledelsessystem, som skulle styre implementeringsdelen af virksomhedens strategier. BSC skabte et strategifokus hos disse virksomheder. Disse strategifokuserede virksomheder havde fem fællesnævner som Kaplan og Norton præsenterede i forbindelse med denne udgivelse. Disse fem principper udgjorde til sammen en ramme for det nye ledelsessystem, hvor BSC var en helt essentiel faktor. De kritiske termer, som Kaplan og Norton brugte til beskrivelse af de strategifokuserede virksomheder var alignment og fokus. Virksomhederne formåede at holde fokus på strategien og samtidig rette virksomhedens medarbejdere ind efter strategien. (Kaplan og Norton 2000)

Ovenstående ramme var bygget op omkring nedenstående fem nøgleprincipper:

- Mobiliser til forandring gennem executive leadership
- Gør strategien operationel
- Sørg for at samordne organisationen med strategien
- Motiver alle til at tage medansvar for strategien
- Styr på en sådan måde, at strategien bliver en løbende proces (Kaplan og Norton 2000)

Det første princip omhandlede mobilisering af forandringer gennem executive leadership. Dette princip har implementering af en strategi som omdrejningspunkt og de forandringer dette medbringer. Det krævede en stærk ledelse, som er i stand til at udføre disse forandringer, og det var helt essentielt, at ledelsen kunne stå inde for strategien og gå forrest i implementeringsfasen af denne. (Kaplan og Norton 2000)

Det anden princip omhandlede det at sikre, at strategien er operationel. For at sikre denne operationalisering blev det anbefalet af Kaplan og Norton, at virksomheden skulle have fokus på præciseringen af visionen, missionen og strategien, som det var tilfældet tilbage i 1996 udgaven. Et strategikort skulle udvikles således virksomheden kunne skabe sig et visuelt overblik over den fremstillede strategi. Hertil skulle der udvikles KSF'er. Selve formålet med strategikortet var forskellig fra virksomhed til virksomhed. Det kunne være alt fra at formulere en bestemt strategi til at tydeliggøre relevante årsags-virknings-sammenhænge. Strategikortet hjalp yderligere med at tydeliggøre de indirekte forbindelser, som fandt sted mellem immaterielle aktiver og hvorledes disse var værdiskabende for virksomheden gennem finansielle resultater, som blev opnået. (Kaplan og Norton 2000)

Det tredje princip handlede om, at organisationen skal indrettes efter strategien. Denne indretning skal ske gennem synergiskabelse mellem de forskellige afdelinger i virksomheden. Denne synergi skal BSC være behjælpelig med at skabe og opretholde. Men her var der et større fokus på strategiske temaer og en koordinering af relevante initiativer udvalgt af virksomheden. Temaerne var med til at nedbryde strategien i mindre dele, så denne blev mere overskuelig for virksomhedens underafdelinger at arbejde videre med. Det er her relevant, at der skabes synergi og koordinering mellem virksomhedens strategi og de udvalgte initiativer. Dette skulle BSC være grundlaget for at sikre. (Kaplan og Norton 2000)

Det fjerde princip handlede om, at sørge for, at alle medarbejdere tager ansvar omkring strategien, og lader denne indgå i det daglige arbejde. Det er vigtigt, at strategien bliver operationel og at alle medarbejdere kender strategien. Den udvalgte strategi skal indgå i det daglige arbejde, således strategien ikke udelukkende efterleves af ledelsen. Denne operationalisering sikres blandt andet gennem et større fokus på kaskadering i år 2000 end det var tilfældet i 1996. For at sikre, at alle medarbejderne arbejder med strategien, kan virksomheden anvende tre forskellige processer. Den første proces indebærer kommunikation og uddannelse. Det omhandlede ydermere, at alle medarbejdere skulle forstå de målepunkter, de blev målt på. Den næste proces omhandlede de målsætninger, der blev opstillet på de forskellige niveauer i virksomheden. Disse målsætninger skulle være langsigtede, tværfunktionelle og strategiske. Den tredje og sidste proces omhandlede præstations-

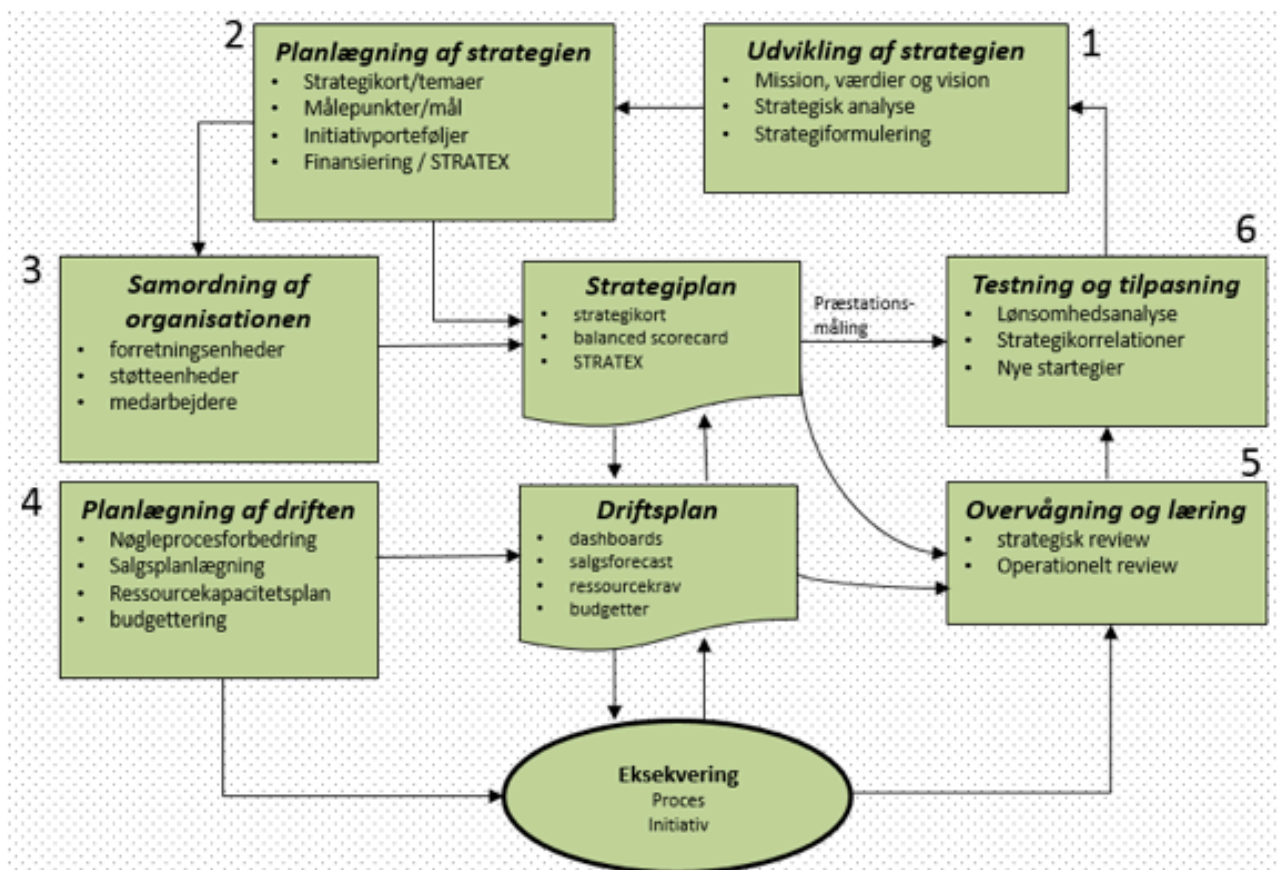
og belønningssystemer, hvorigennem der blev skabt sammenhæng mellem det daglige arbejde og den overordnede strategi. (Kaplan og Norton 2000)

Det femte og sidste princip handlede om at sikre, at strategien gøres til en løbende proces. Strategien var ikke noget, som virksomheden skulle arbejde med én eller to gange årligt. Det skulle ses som en løbende proces. For at sikre denne løbende proces introducerede Kaplan og Norton en dobbeltloop-proces, som både integrerede strategien og virksomhedens budgetter. Denne proces bestod også af tre dele. Første del omhandlede strategien, og hvorledes denne skulle integreres med budgetlægningsprocesser, således BSC ville kunne bruges som et evalueringsværktøj af investeringer og andre initiativer virksomheden måtte foretage. Den anden del handlede om, at ledelsen i virksomheden skulle afholde møder, hvor strategien blev fulgt op på. Dette skulle give virksomheden et indblik i, hvor langt de var med strategiimplementeringen og hvilken effekt denne havde. Den tredje og sidste del handlede om virksomhedens løbende tilpasning af ideer og feedback fra medarbejderne. Dette havde til formål at nå de overordnede opstillede målsætninger i virksomheden. (Kaplan og Norton 2000)

2008

I 2008 udkom bogen "*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*". Med denne udgivelse præsenterede Kaplan og Norton et nyt selvstændigt og omfattende ledelsessystem, som skulle sammenkoble virksomhedens drift og strategi. (Kaplan og Norton 2008)

Dette nye ledelsessystem blev kaldt The Execution Premium – på dansk Eksekveringsgevinsten. Dette var et closed loop ledelsessystem, som havde til hensigt at integrere alle principperne fra år 2000 udgaven af BSC og samtidig sammenkoble dette med andre ledelsesværktøjer i ét samlet system. Dette system blev rammen for integrering af både strategiske og operationelle værktøjer. (Kaplan og Norton 2008)



Figur 5: Eksekveringsgevinsten. Original kilde (Kaplan og Norton 2008). Dansk oversættelse (Kaplan og Norton 2009) + egen tilvirkning

Den primære udvikling fra 2000 til 2008 kom til udtryk ved seks faser, som havde til hensigt at koble drift og strategi sammen. Tilbage fra 2000 udgaven udgjorde executive leadership udelukkende ét princip. Dette blev ændret i 2008 da Kaplan og Norton erfarede, at denne havde en bærende rolle i alle faserne for at skabe alignment og motivation. Det blev derfor anbefalet fra Kaplan og Norton, at virksomhederne oprettede en helt ny organisationsfunktion. Denne blev kaldt for Office of Strategy Management og skulle have ansvaret for at integrere processer i ledelsessystemet. (Kaplan og Norton 2008) De seks faser kort vil blive beskrevet i nedenstående afsnit.

### Fase 1: Udvikling af strategi

I den første fase af ovenstående closed loop-ledelsessystem finder vi udviklingen af strategien. Her skal virksomheden forholde sig til tre overordnede spørgsmål jævnt (Kaplan og Norton 2008). Det første spørgsmål går ud på, at lederne skal anskue virksomhedens mission, vision og værdier. Der skal skabes klarhed over mission, værdier og vision. Dette gøres således strategien kan blive formuleret og gennemført i overensstemmelse med mission, vision og værdier. (Kaplan og Norton 2008)



Dernæst ser virksomheden på, hvilke centrale udfordringer denne står over for. Disse udfordringer findes ved hjælp af strategiske analyser. Lederne gennemgår og revurderer virksomhedens konkurrence- og driftssituation. Det er vigtigt for virksomheden også at bemærke vitale ændringer siden den sidst formulerede strategi fandt sted. Her nævnes tre overordnede kilder til input af denne strategiopdatering som virksomheden skal være opmærksom på. Det første er den eksterne miljø, herunder politisk, økonomisk, socialt, teknologisk, miljømæssigt og juridisk. Det næste er det interne miljø, herunder nøgleprocesser – status med hensyn til menneskelig kapital, drift, innovation og teknologianvendelse. Sidst findes også virksomhedens fremskridt med hensyn til den nuværende strategi, som er formuleret af virksomheden. (Kaplan og Norton 2008)

Denne miljømæssige vurdering samles til slut i en SWOT analyse, som bruges til netop denne vurdering. Med henblik på virksomhedens input i SWOT-modellens styrker, svagheder, muligheder og trusler finder virksomheden frem til et sæt strategiske spørgsmål, som strategien skal forholde sig til. Ledelsen udvikler herefter en strategisk forandringsdagsorden. Denne har til formål at angive et sæt retningslinker, som forklarer behovet for ændringen i virksomhedens nuværende strategi. (Kaplan og Norton 2008) Dette vil blive beskrevet yderligere i projektets analyseafsnit.

Sidst skal strategien formuleres, hvor virksomheden skal kunne svare på, hvordan den bedst kan konkurrere og skabe konkurrencemæssige fordele. Før ledelsen kan formulere strategien bør den forholde sig til følgende spørgsmål:

- I hvilke nicher ønsker vi at konkurrere?
- Hvilket kundeværditilbud vil differentiere os i de pågældende nicher?
- Hvilke nøgleprocesser kan skabe differentieringen i strategien?
- Hvilke menneskelige kapitalkompetencer kræver strategien?
- Hvad er de teknologiske enablere for strategien?

(Kaplan og Norton 2008)

Til besvarelsen af disse spørgsmål kan strategiværktøjer være behjælpelige. Dette kan være værktøjer som Porters Five Forces, PESTEL, SWOT osv. Formålet er at give et billede af både den eksterne

og interne situation virksomheden står over for. En eventuel konkurrenceanalyse kan også findes nødvendig. En mere dybdegående beskrivelse og anvendelse af disse metoder vil finde sin anvendelse i projektets analyseafsnit. (Kaplan og Norton 2008)

### Fase 2: Planlægning af strategien

Formålet med denne fase er, at lederne skal planlægge strategien ved at udvikle strategiske målsætninger, målepunkter, mål, initiativer og budgetter. Disse har til formål at guide virksomhedens tiltag og den sikrer at ressourceallokering sker på korrekt vis, og bliver uddelt til de mest udsatte og relevante områder i virksomheden. (Kaplan og Norton 2008)

I denne sammenhæng fremstilles fem overordnede relevante spørgsmål som virksomheden skal tage stilling til. Det første spørgsmål relaterer sig til, hvordan virksomheden beskriver sin strategi. Til beskrivelsen af denne strategi forslås det, at virksomheden skal udvikle et strategikort, som vi kender fra BSC. En virksomheds strategi kan indeholde og omfatte mange dimensioner, herunder både langsigtede og kortsigtede. En virksomhed kan have både kortsigtede strategier til at skabe effektivitetsforbedringer, men samtidig også beskæftige sig med langsigtet innovation i én og samme strategi. Strategikortet giver på én side en mere visuel fremstilling af alle de forskellige dimensioner af strategi, som finder sted i virksomheden. Disse kaldes her for strategiske temaer. Et strategikort indeholder typisk omkring 15-25 overordnede målsætninger for virksomheden. Disse målsætninger skal nu sammenkobles til fire til seks strategiske temaer, som tager højde for de vigtigste komponenter i strategien. Netop denne øvelse har de fleste virksomheder udfordringer med. Formålet med denne øvelse er, at virksomheden skal have mulighed for at planlægge og styre strategien i en velfungerende sammenhæng, men også særskilt fra hinanden, hvis dette findes nødvendigt. (Kaplan og Norton 2008)

Det andet spørgsmål omhandler, hvorledes virksomheden måler sin plan. Der skal udvælges målepunkter og mål herfor skal identificeres. Her formes et BSC ud fra strategikortet og de førnævnte strategiske temaer valg af ledelsen. BSC suppleres med målepunkter, mål og kløfter. Den værdikløft, som ofte er defineret af den ambitiøse visionserklæring opdeles i kløfter, som det enkelte strategi tema skal kunne lukke i løbet af de næste tre-fem år. (Kaplan og Norton 2008)

Det tredje spørgsmål handler om, at virksomheden skal udvælge strategiske initiativer. Det klarlægges her, hvilke handlingsprogrammer som strategier kræver. Strategiske initiativer anses som værende handlingsprogrammer, som sigter mod opnåelsen af bestemte præstationer for strategikorets målsætninger. Initiativer skal anses som værende en portefølje af komplementære tiltag, og skal derfor ikke anses som værende isolerede. Hver især skal disse implementeres med størst mulig succes. Dette gøres således, at virksomheden høster succes med at opnå sine temamål og det overordnede strategimål. (Kaplan og Norton 2008)

Fjerde spørgsmål omhandler hvorledes de valgte initiativer skal finansieres. Dette kan blandt andet ske ved implementeringen af Strategic Expenditures - STRATEX. Først virksomheden kan gennemføre strategien kræver det, at porteføljerne af initiativer bliver gennemført samtidig på en velkoordineret måde. Dette sker ikke uden finansiering af de udvalgte strategiske initiativer. Det traditionelle budgetteringssystem har fokus på ressourcer, som stilles til rådighed for eksisterende funktioner og forretningsenheder. Det har også fokus på hvilket ansvar de forskellige afdelinger har og hvorledes deres præstation har været. Strategiske investeringer skal tages ud af dette traditionelle operationelle budget og behandles særskilt af ledelsen. STRATEX er en særskilt budgetkategori som fremmer netop denne ovenstående proces. (Kaplan og Norton 2008)

Femte spørgsmål omhandler de personer eller teams, som skal stå i spidsen for at gennemføre strategien. Dette sikres gennem en ny ansvarsuddeling af de strategiske temaer. Der udpeges ledere, som udnævnes som værende temaejere. Disse finansieres med STRATEX, og understøttes med temateam bestående af personer fra hele organisationen. Der skal sikres et feedback-loop på strategiens gennemførelse inden for hvert af de enkelte teams, således virksomheden kan monitorere strategiimplementeringen. (Kaplan og Norton 2008)

### [Fase 3: Samordning af organisationen med strategien](#)

Virksomhedens strategi skal sammenkobles med de enkelte forretningsenheder, således det bliver muligt at høste de fulde fordele ved at have en virksomhed med mange forretningsområder og funktioner. Strategien skal gøres operationel og skal forstås af alle medarbejdere gennem virksom-

heden. De skal motiveres til at hjælpe med implementeringen og sikre succes. Under denne samordningsproces skal virksomheden forholde sig til tre overordnede spørgsmål: (Kaplan og Norton 2008)

Første spørgsmål omhandler, hvorledes virksomheden sikrer, at alle de organisatoriske enheder trækker på samme hammel. Man skal altså sørge for at samordne forretningsenhederne. Strategi defineres typisk for de enkelte forretningsenheder, men virksomhederne består ofte af flere forretningsenheder og -områder. Et overordnet koncernstrategikort beskriver virksomhedens overordnede koncernstrategi. Dette overordnede koncernstrategikort kan hernæst kaskaderes til virksomheden underliggende afdelinger. Denne kaskadering sikrer, at virksomhedens underliggende forretningsenheders strategier afspejles i målsætninger relateret til de lokale strategier for enhederne og samtidig de målsætninger, som lader sig integrere med koncernstrategien. (Kaplan og Norton 2008)

Det andet spørgsmål omhandler, hvordan virksomheden samordner støtteenhederne med strategierne for forretningsenhederne og koncernen. En ofte set problemstilling for virksomheder er, at støttefunktioner anses som værende udgiftscentre, også kalder overhead-afdelinger, som har til formål at minimere deres driftsudgifter. Resultatet af dette er dog, at strategierne for driften af støtteenhederne ikke lader sig samordne med strategierne for virksomheden og de forretningsenheder, som denne overhead-afdeling formodes at skulle støtte. En korrekt og effektiv strategigennemførelse skal ske ved at samordne netop disse strategier med virksomhedens og forretningsenhedernes værdiskabende strategier. En udarbejdelse af strategikort og scorecard for virksomhedens støttefunktioner, får den enkelte forretningsenhed mulighed for at definere og gennemføre strategier, som styrker de strategier, som implementeres af netop disse støtteenheder. (Kaplan og Norton 2008)

Det tredje og sidste spørgsmål omhandler, hvorledes virksomheden kan motivere medarbejderne således de hjælper med at gennemføre strategien. Medarbejderne i virksomheden skal samordnes og motiveres således de hjælper virksomheden med gennemførelsen af strategien. En helt essentiel del af medarbejdermotivation skabes gennem en forståelse for strategien blandt virksomhedens

medarbejdere. Det kan være ved at uddele mere individuelle og teambaserede targets og incitamenter. Disse skal dog være i overensstemmelse med virksomhedens overordnede strategi og mål. Selve trænings- og udviklingsplanerne for de enkelte teams og medarbejdere skal også samordnes med virksomhedens overordnede målsætninger, således medarbejderne får den viden og de kompetencer, som er nødvendige for at bidrage til strategiimplementeringen. (Kaplan og Norton 2008)

#### Fase 4: Planlægning af driften

Denne fase omhandler udarbejdelsen af en operationel planlægningsproces. Denne proces skal have en eksplicit sammenhæng med virksomhedens langsigtede strategi. Under denne fase er der to spørgsmål som virksomhedens ledere skal tage stilling til (Kaplan og Norton 2008):

Det første spørgsmål omhandler de forretningsprocesforbedringer, som findes mest kritiske i forbindelse med strategigennemførelsen. Virksomheden skal her have et stort fokus på forbedring af de eksisterende og eventuelt nye identificerede processer, som bidrager til leveringen af den ønskede kunde- og finansmålsætning. Disse kritiske processer kan ydermere findes i virksomhedens strategikort, da disse har en kritisk forbindelse til de strategiske målsætninger. Benyttelsen af lokale operationelle dashboards kan styrke virksomhedens procesforbedringer. (Kaplan og Norton 2008)

Det andet spørgsmål omhandler hvorledes strategien og forecast for udgifter til drifts- og kapitalressourcer, kan sammenkobles. I denne proces skal virksomheden forsøge at konvertere procesforbedringsplanerne, de overordnede strategiske målepunkter og targets i BSC, til en samlet driftsplan for året. Denne driftsplan skal indeholde et salgsforecast, en ressourcekapacitetsplan og budgetter for både drifts- og kapitaludgifter. (Kaplan og Norton 2008)

#### Fase 5: Overvågning og læring

Virksomheden har på nuværende tidspunkt fastlagt, planlagt og integreret strategien på et omfattende operationelt plan gennem arbejdet med ledelsessystemet. I fase 5 skal virksomheden gennemføre disse planer. Disse planer gennemføres ved at overvåge præstationsresultaterne, som fase 5 udgøres af. Disse resultater skal give virksomheden information og læring, således denne kan bruges til drifts- og strategiforbedringer. Det er også her virksomheden planlægger og afholder både operationelle og strategiske opfølgingsmøder, således resultaterne deles med alle virksomhedens

ansatte. Der lægges her vægt på, at disse møder afholdes særskilt fra hinanden. På den måde sikres det, at strategiimplementering og –tilpasning ikke tilsidesættes til fordel for kortsigtede operationelle og taktiske punkter. Under afholdelsen af de operationelle forbedringsmøder skal fokus være på, om virksomhedens drift er under kontrol. Under afholdelsen af strategiopfølgningsmøderne besvares spørgsmålet, om hvorvidt virksomheden er gode til at gennemføre strategien. Her gennemgår ledergruppen, hvordan det går med implementeringen af strategien. (Kaplan og Norton 2008)

#### Fase 6: Testning og tilpasning

Den sjette og sidste fase består af et strategitestnings- og justeringsmøde. Dette møde har til formål at finde frem til, om strategien overhovedet fungerer i virksomheden, og om eventuelle ændringer eller tilpasninger er nødvendige. Ledelsen skal under mødet observere, hvor eventuelle problemstillinger med den nuværende strategi har fundet sted, og hvor den nuværende strategi har været succesrig. De enkelte medarbejdere, som arbejder i alle kroge af virksomheden, skal indarbejdes og høres under disse møder. Deres erfaringer i løbet af året skal have den fulde opmærksomhed fra ledergruppen. Mødet skal baseres på aktuelle eksterne vilkår. Til synliggørelsen af disse eksterne forhold nævnes PESTEL og virksomhedens konkurrencemiljø som metoder til at forstå disse. Virksomheden har ydermere flere interne input, som beskriver de nuværende strategiske udfordringer og succeshistorier. En lønsomhedsrapportering nævnes her som en mulig metode til belysning af disse. Mødet bør afholdes minimum en gang årligt og de ændringer som virksomheden vælger at foretage skal der laves en løbende opfølgning på. Der skal sikres en cyklus af strategiplanlægning og en operationel gennemførelse. Dette gør netop Eksekveringsgevinsten til et closed loop-ledelsessystem. (Kaplan og Norton 2008)

Samtidig med ovenstående møder skal ledergruppen sørge for at opdatere både strategien og justere strategikortet og BSC. Der indledes endnu en cyklus af strategiplanlægning og operationel gennemførelse af nye mål, initiativer, salgs- og driftsplaner, procesforbedringsprioriteringer, ressourcekapacitetskrav og en opdateret finansplan. Det handler for virksomheden om at sætte scenen for de kommende opfølgningsmøder. Dette gælder alt fra operationelle opfølgningsmøder til strategiopfølgningsmøder. (Kaplan og Norton 2008)

## Analyse

Robert S. Kaplan og David P. Norton udviklede, som tidligere nævnt, i begyndelsen af 1990'erne et nyt præstationsmålingssystem – BSC. Det handlede primært om supplerung af budgettet ved hjælp af nye typer nøgletal, og havde sit primære udgangspunkt i private virksomheder. I dag fokuserer BSC på strategi, strategiimplementering og strategisk ledelse. BSC kan nu også anvendes både i private som offentlige virksomheder. Disse ovenstående emner vil blive gennemgået og behandlet gennem nærværende analyse, hvor der vil blive præsenteret en metode/skabelon for disse ovenstående emner.

BSC indgår nu som en del af ledelsesmetodikken hos de fleste virksomheder, som anvender modellen. Her lægges et bredt og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer. KSF'er kommer i fokus og flere tilgrænsende forhold såsom incitamentsstyring, medarbejderudvikling, alignment, tilbagerapportering, budget- og planlægningsmetoder og kommunikation er nu en fast del af modellen. Strategien er derfor med til at skabe synergi mellem organisatoriske enheder, kompetenceudvikling og ledelsessystemer.

## Strategieksekvering

En strategi kan være nok så god, hvis ikke den gennemføres. Strategiudvikling er bestemt ikke nemt, men at få strategien til at virke – det kan være mindst lige så besværligt. Nøglen til det hele er eksekveringen. (Kaplan og Norton 2009)

Strategiudvikling er et kendt emne for de fleste ledere og kan mestre af de fleste med træning eller uddannelse. Eksekvering kan derimod kræve en længere og mere disciplineret indsats med mange forhindringer undervejs. Det kan være svært for både virksomheder og forbrugere at differentiere konkurrerende virksomheder fra hinanden. Forskellen skal derfor i højere grad end nogensinde måles på virksomhedens evne til at eksekvere strategien, hvorimod det før snarere var kvaliteten af strategien. Strategieksekvering er et af de helt store temaer for ledelsen i de fleste virksomheder da en manglende eksekvering kan være den største forhindring for succes. (Henriksen 2010) (Kaplan og Norton 2009)

Virksomheder smider utallige ressourcer efter udvikling af strategiske planer og udviklingen heraf, hvorimod der bruges for få ressourcer på at sikre implementeringen af disse strategier. Selve strategieksekveringen skal indarbejdes i strategien, målene og kulturen for hele organisationen. Det skal være en topprioritet for virksomhedens topledelse og skal antages som værende en af de vigtigste discipliner virksomheden skal mestre til punkt og prikke. (Kaplan og Norton 2009)

Den konkrete problemstilling opstår da virksomheden kan være i besiddelse af den helt rigtige strategi, de rigtige ledere og medarbejdere, laver rigtige og ambitiøse mål, targets og initiativer, skabt samorden om den strategiske plan og fået uddelegeret ansvar, men alligevel opleve, at strategien mislykkedes. (Kaplan og Norton 2009) Det kræver strategisk ledelse og formidabel eksekveringsevne at sikre, at strategien implementeres på den bedst mulige måde og at de strategiske mål nås. (Henriksen 2010)

#### Executive leadership – Lederskabsrollen

Begrebet executive leadership er ikke nævnt i teoriafsnittet omkring Eksekveringsgevinsten, men er en naturlig del af alle faserne, og højst nødvendig, for en succesfuld implementering af styringsmodellen. Executive leadership gennemsyrrer hver eneste fase af ledelsessystemet, og vil være nødvendigt uanset virksomhedens type, branche, industri, strategi osv. Lederskabsrollen har udviklet sig, som det også blev nævnt i teoriafsnittet, til at være et helt centralt element i alle faserne i stedet for blot en enkelt eller to.

Et gennemgående element og fællesnævner for de virksomheder, som på nuværende tidspunkt allerede har succes med implementeringen af ledelsessystemet, er exceptionelt og visionært lederskab. Det er topchefen for den pågældende enhed, som skal stå i spidsen for den forandring organisationen står over for. Ydermere skal topchefen forstå betydning af at kommunikere visionen og den valgte strategi ud til hver enkelt medarbejder i organisationen. Lederskab har så vigtig en betydning for strategistyringssystemet, at det bliver kaldt både nødvendig og tilstrækkelig. En passiv og uengageret leder får ikke succes med strategistyringssystemet. Det er lederen, som skal udvikle strategien og overvåge implementeringen. (Kaplan og Norton 2009)



Som sagt har executive leadership en indflydelse på alle faserne af strategistyringssystemet. Herunder vil der forekomme en kort gennemgang af lederens indflydelse og påvirkning på de forskellige faser fra Eksekveringsgevinsten (Kaplan og Norton 2009). Lederens nødvendighed gennem de seks faser konkluderes ud fra understående.

Fase 1: Her skal topchefen stille sig i spidsen for forandringsdagsordenen og drive denne fra toppen. Dette har til hensigt at forstærke virksomhedens mission, værdier og vision.

Fase 2: Her skal topchefen validere strategikortet som udtrykker den strategi, som blev formuleret ud fra den første fase. Ambitiøse målsætninger skal udformes til at udfordre organisationen og dennes medarbejdere til at forlade deres komfort zone.

Fase 3: Samordning af de organisatoriske enheder skal drives gennem lederskab fra topchefen. Det er afgørende for, at vision, værdier og strategi bliver kommunikeret ud i alle dele af organisationen og alle medarbejdere samordnes efter disse.

Fase 4: Det er her topchefen, der gennem lederskab, understøtter de tværororganisatoriske procesforbedringer som organisationen står over for.

Fase 5: Her er det topchefens åbenhed og evne til at styre strategistyringsreviewmødet, som er afgørende. Dette har en afgørende betydning for de fremtidige finjusteringer af strategien i løbet af året, som virksomheden højst sandsynligvis vil stå over for og hvor effekt dette udføres.

Fase 6: I denne fase er det vigtigt at topchefen giver plads. Der er eventuelt forekommet nye eksterne betingelser, data er indsamlet omkring den eksisterende strategis præstation og der er kommet nye forslag fra virksomhedens medarbejdere i flere organisatoriske enheder. Et af adelsmærkerne for effektiv lederskab er at lade eksisterende forretningsstrategier underkaste factbaserede udfordringer.

(Kaplan og Norton 2009)

Ovenstående var imidlertid en beskrivelse af nødvendigheden af lederskab. Den anden faktor var tilstrækkelighed. De styringsprocesser, som gives gennem implementering af strategistyringsmodellen giver en effektiv leder rammen til effektivt at kunne gennemføre strategien. Ingen af faserne skal ses som simple og kortvarige. Lederen skal skabe sig et omfattende og effektivt system til at styre udvikling, planlægning, implementering, kritisk gennemgang og justering af virksomhedens strategi.

På baggrund af ovenstående findes både lederskab og strategisk ledelse nødvendig og tilstrækkelig før, at en strategi kan implementeres med succes.

### Den effektive strategieksekvering

Hvordan vurderes det, om en virksomhed har en hensigtsmæssig strategieksekvering? Og ydermere, hvorledes sikrer virksomheden en effektiv strategieksekvering? Dette er spørgsmål en virksomhed i høj grad burde stille sig selv når der arbejdes med strategi og implementeringen af denne.

Formålet med denne øvelse er at afdække, i hvilken grad organisationen er bekendt med virksomhedens strategier og dens målsætninger samt, hvordan virksomhedens medarbejdere selv bidrager til virksomhedens strategi. Det første forudsætning for overhovedet at kunne eksekvere en strategi, er at kende strategien og kende den enkeltes personlige rolle i forbindelse med strategien og de relevante målsætninger for enkelte afdelinger af virksomheden. Det skal altså klargøres for hver enkelt medarbejder, hvor virksomheden bevæger sig hen, ved hjælp af strategien, og hvorledes de selv spiller en rolle i denne bevægelse. (Henriksen 2010)

Når den overordnede strategi er på plads skal strategien operationaliseres ud i hele organisationen og ned i alle afdelinger og enheder. Denne øvelse sikrer, at virksomheden bevidst kan prioritere indsatser og på den måde opfylde og imødekomme de strategiske mål. Denne nedbrydningsproces skal monitoreres gennem et rapporteringssystem således løbende opfølgning bliver muliggjort. Det sikres, at den enkelte medarbejder og leder klargør, hvad strategien egentlig forventer af dem og hvordan de understøtter strategien. Medarbejderne skal have en fornemmelse for hvorledes der er sammenhæng mellem strategien og det budget virksomheden har lagt. (Henriksen 2010)

De to vigtigste faktorer for en effektiv strategieksekvering er dels eksekveringsmodellen og eksekveringskulturen. Gennem denne analyse vil der forekomme et bud på, hvorledes disse to faktorer kan udformes og bør anvendes i virksomheder for at sikre, at der opnås en eksekveringsgevinst. Eksekveringsmodellen er strategiprocessens infrastruktur, altså evnen til at udvikle og formulere strategien så præcist som muligt. Herunder udvikles målepunkter, initiativer og delmål, som kan nedbrydes, eller kaskaderes om man vil, til delstrategier i underliggende afdelinger af organisationen. Eksekveringskulturen refererer til den ledelsesmæssige indsats og kraft, som tilføres, således processen bliver gennemført som det har været tiltænkt. Det sikrer også den løbende opfølgning, som imødekommer eventuelle afvigelser i forhold til den strategiske plan. Som nævnt tidligere skal virksomheden ikke først løse problemet, når de finansielle resultater ikke er overensstemmende med de målsætninger virksomheder har opstillet. Den løbende opfølgning og en proaktiv ledelsesstil tilsikrer, at afvigelser håndteres rettidigt. (Henriksen 2010) (Kaplan og Norton 2009)

Problemet hos mange virksomheder er ikke nødvendigvis manglende værktøjer, men tværtimod en manglende eksekveringskultur og manglende sammenhæng mellem strategi, drift og medarbejdere. Netop for at imødekomme denne problemstilling har Kaplan og Norton udviklet Eksekveringsgevinst-modellen, som giver virksomheder en metode, som bygger til best practices, til sammenkobling af strategi og drift. (Henriksen 2010)

#### Hvorfor stadig anvende Balanced Scorecard?

Hvis virksomheder skal have et håb om at overleve og skabe værdi for sine kunder i en informationstidsalder, hvor både information, teknologi og udvikling er helt centrale elementer kræver det anvendelse af styringssystemer, som skal være skabt på baggrund af virksomhedens strategier, mål og kompetencer. I denne forbindelse begår de fleste virksomheder en række fejltrin, herunder at de opererer med strategier omkring kunderelationer, kernekompetencer og organisatoriske kompetencer, men måler på performance udelukkende gennem anvendelsen af finansielle nøgletal. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

Her kan BSC anvendes til at opnå et større fokus på virksomhedens langsigtede succes gennem fokus på ikke-finansielle måltal. De finansielle målepunkter anses dog stadig som et vigtigt element til

vurdering af virksomhedens resultater, men der skal skabes en kobling mellem performance vedrørende kunder, den interne proces, medarbejderne og virksomhedens IT-plattform. BSC er med til at skabe en struktur hvor lederne kan omsætte virksomhedens vision, mission og strategi til en række sammenhængende performancemåletal. Disse fokuserer på virksomhedens udførelse af strategien og opnåelsen af vision og mission samt en disciplineret måde at omsætte lederens mål til en fælles vision, som giver genklang gennem hele organisationen. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

De traditionelle finansielle målepunkter bør dermed suppleres med nøgletal, som giver virksomheden informationer omkring forhold, som skal medvirke til den langsigtede værdiskabelse, herunder kundetilfredshed, medarbejderkompetencer og produktkvaliteten. Ved at sætte ord på den ønskede performance sikre organisationen, at der skabes et ensrettet fokus gennem hele organisationen omkring, hvordan de enkelte medarbejdere kan være med til at bidrage til at opfylde dette mål. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

Virksomhedens mission, vision, værdier og strategi omsættes til målsætninger og måltal, hvorefter de opdeles i de fire perspektiver. Perspektiverne har herefter til hensigt at skabe balance mellem både de kort- og langsigtede præstationsmål, de ønskede resultater og drivkræfterne bag disse, og mellem både hårde objektive måltal og bløde subjektive måltal. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

Virksomhedens strategi skal være nøje fastlagt, førend diverse nøgletal kan bidrage til opnåelse af denne. Hvert af de fire perspektiver kræver strategiske overvejelser, der skal gennemføres, før nøgletal identificeres. For at sikre den nødvendige sammenhæng mellem de fire perspektiver, bør strategien således kortlægges. Hertil kan strategikortet og den følgende ledelsesstyringsmodel med fordel anvendes. Disse kan optræde som en skabelon for strategikortlægning, herunder et udgangspunkt for udvikling af strategien, som løbende kan modificeres i forhold til skabelonen, således der ikke er tale om en fastlagt ramme. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

BSC er et eminent værktøj til at assistere virksomheden med at finde relevante fokusområder. Det skal ikke anses som værende en substitut for ledelse, men blot et værktøj til at fremhæve visse fokusområder og skabe en fælles forståelse gennem hele organisationen. Strategikortet anses som værende en hjælpende hånd med hensyn til prioritering og fokusering. Nye muligheder opstår gennem visualisering, transparens og gennem udfordring af vanetænkningen. (Kaplan og Norton 1996) (Bukh og Bang 2004)

### Kritik af Balanced Scorecard

Følgende afsnit har til hensigt at kortlægge visse udvalgte kritikpunkter vedrørende BSC og anvendelsen af denne model. Formålet med denne kritik er, at forsøge at forslå det nye ledelsesstyrings-system som en mulig løsning på de understående problemstilling. Der er udvalgt områder, som findes mest væsentlige i forbindelse med nærværende projekts udarbejdelse.

Årsags-virknings-sammenhænge er det første kritikpunkt. Denne kritik har sit udgangspunkt i, at sammenhænge i strategikortet mellem de strategiske målsætninger og de målepunkter, som er afledt heraf, bliver besluttet af vedkommende, som også har ansvaret for udarbejdelse af strategikortet. Det kan derfor være vanskeligt at underbygge sammenhænge med beviser og disse sammenhænge kan ofte være præget af antagelser. Der kan dermed opstå en hvis risiko for, at målene for de enkelte indsatsområder ikke opnås og skaber det ønskede resultat, hvilket gør hårdt ud over selve strategieksekveringen. (Jalbert og Landry 2003) (Ittner og Larcker 2003)

Ydermere indeholder BSC heller ingen tidsdimension i forbindelse med de førnævnte årsags-virknings-sammenhænge, hvilket har den betydning, at der måles samtidigt, hvad angår årsag og virkning. Dette kan medføre, at de eventuelle effekter af indsatser sker på forskellige tidspunkter, men det kan ikke fastlås præcist hvornår. Dermed kan det være vanskeligt at måle på effekten af de forskellige relationer, da det er meget forskelligt, hvor hurtigt denne effekt ville kunne observeres. (Jalbert og Landry 2003) (Ittner og Larcker 2003)

Top-down processen er det næste kritikpunkt. Det sker ofte, at de strategiske målsætninger bliver udarbejdet af ledergruppen, hvorefter disse forsøges kommunikeret ud til resten af organisationen

i små ubetydelige bider. Kritikken tager sig udgangspunkt i, at en top-down proces medvirker til, at der er en større risiko for, at lavere organisatoriske enheder i virksomheden ikke bliver inddraget, hvorfor det risikeres, at der mistes eventuelt gode tilsagn. De underliggende niveauer får ikke et ord indført og strategien bliver ikke kommunikeret ud til disse dele af organisationen på en tilfredsstillende måde. Der anvendes ofte klare og definerede målsætninger, hvilket bliver kommunikeret ud og skal fremstå som værende de overordnede rammer for organisationen og dennes medarbejdere. Dette modstrider en smule teorien for lærings- og vækstperspektivet, hvor teorien tager sit udgangspunkt, at organisationen skal sikre læring og vækst gennem uddelegering af ansvar og udvikling af medarbejderkompetencer. Dette skal gøres samtidig med en fast ramme opstilles, som skal medarbejderne skal agere ud fra. (Nørreklit 2003) (Jensen 2001)

Det næste kritikpunkt omhandler vanskelighederne som kan opstå ved målinger af visse faktorer. Visse resultater kan ske på baggrund af faktorer, som kan være vanskelige for virksomheden at opnå en måling på. Der er dermed en risiko for, at virksomhedens ledergruppe vælger at fravælger disse på baggrund af dette. Målepunkterne kan være vedrørende normer, miljø, kultur, kvalitet osv. Disse er ofte ikke så målbare for virksomheden og vil kræve en større indsats end blot tal, som kan hives ud af virksomhedens ERP system. Disse måltal dækker dog ikke de nødvendige områder på en tilfredsstillende måde. Dette kan resultere i, at der sker målinger, hvor der ikke er en sammenhæng mellem målingerne og årsagerne til det opnåede resultat da virksomheden opgav at finde målingerne for dette grundet besværlighed. (Nørreklit 2003) (Jensen 2001)

Det sidste kritikpunkt omhandler "*What you measure is what you get*" (Kaplan og Norton, The Balanced Scorecard 1996). Dette kritikpunkt er sammenhængende med ovenstående. Dette anses som værende et kritikpunkt, da de områder virksomheden ikke måler på kan blive overset. Der rettes ofte fokus på netop de nøgletal som virksomheden faktisk foretager målinger på. Dette har den betydning, at visse områder vil have et manglende fokus. Det kan også betyde, at hvis virksomheden anvender BSC som et præstationsevalueringssystem kan der opstå risiko for gaming for at udløse bonus. Dette resulterer i, at visse områder bliver ignoreret og der opstår en risiko for, at forhold, som har en reel relevans i henhold til strategieksekveringen i virksomheden, bliver forglemt. (Ittner og Larcker 2003)

Ovenstående udgør udvalgte kritikpunkter omkring BSC og skal være med til at give læseren et indblik i, hvorfor dette nye ledelsesstyringssystem er valgt som et løsningsforslag til disse kritikpunkter. Det vil senere blive redegjort for, hvordan virksomheder kan opnå en eksekveringsgevinst blandt andet ved at komme disse problemstillinger til livs.

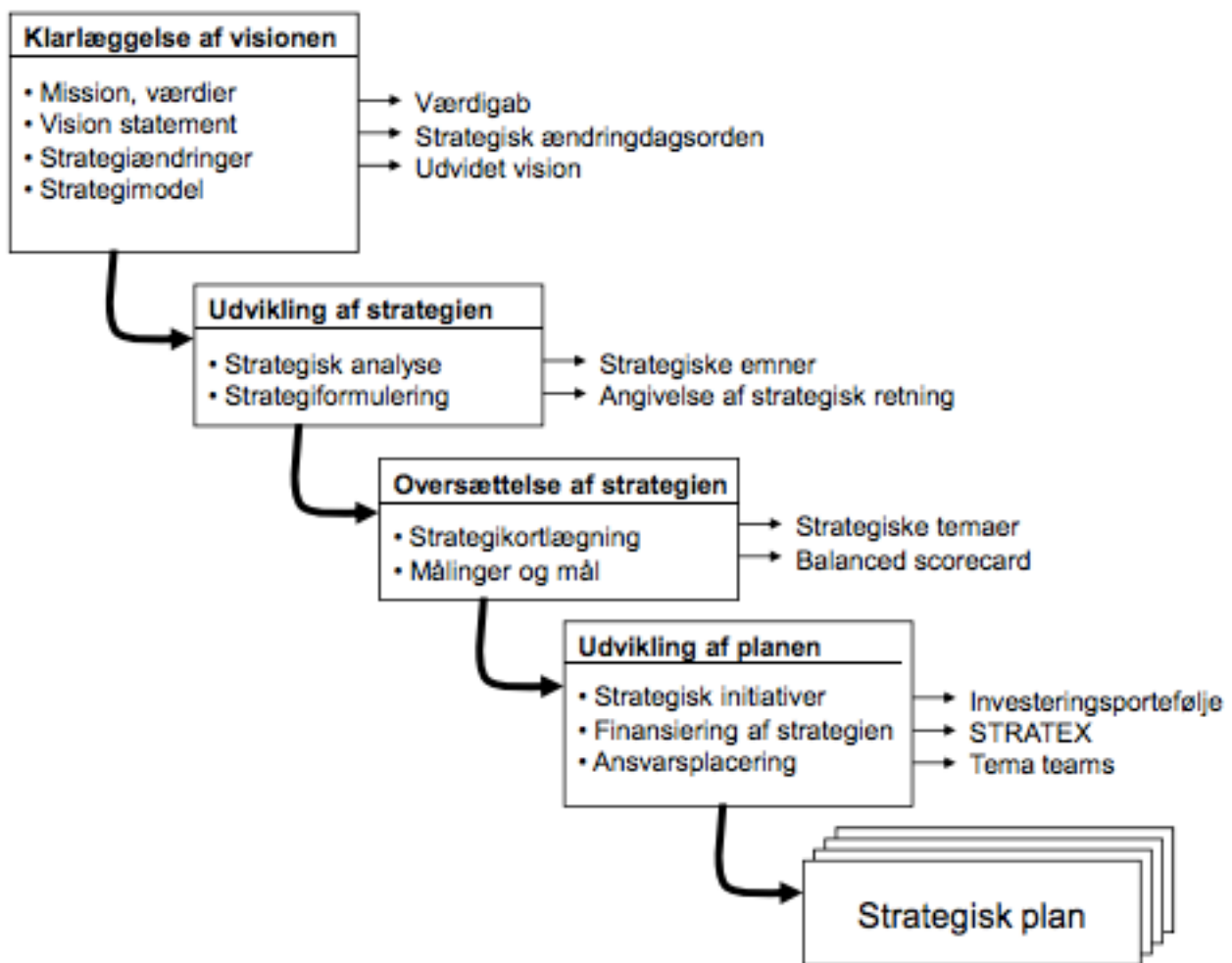
### Eksekveringsgevinsten

Dette afsnit har fået navnet eksekveringsgevinsten, hvilket er det ultimative mål med implementeringen af strategistyringssystemet. Systemet skal forsøge at gøre op med de ovenstående problemstillinger samtidig med, at de bedste elementer fra både BSC og strategikortet implementeres, således strategien kan blive eksekveret med excellence. De seks faser, som fik en kortere introduktion i teoriafsnittet, vil her i analysen blive behandlet således det til sidst kan udmunde i en konklusion og et konkret bud på en model eller et system, udviklet og formet efter best practices, således der opnås den ønskede eksekveringsgevinst. Den første fase er udviklingen af strategien og denne vil blive beskrevet i det følgende afsnit.

### Udvikling af strategien

Eksekveringsmodellen udgøres som tidligere nævnt af flere faser. Den første fase omhandler udvikling af strategien. Flere virksomheder tager strategien for givet og det er derfor vigtigt at få et godt udgangspunkt. Nedenstående figur viser en struktureret strategiudviklings- og omsætningsproces, som er baseret på best practices. Processen bliver indledt med en definition af vision, mission og værdier, og afsluttes med implementeringen af strategiske initiativer. Disse initiativer skal skabe samorden i organisationen og det er typisk lederne, som står for denne proces. De to første trin i nedenstående model vil blive gennemgået i dette afsnit, herunder klarlæggelse af vision og udvikling af strategien.





Figur 6: Opbygning af strategiplanen - (Kaplan og Norton 2009) (Bukn 2008)

Nedenstående model viser strategiudviklingsprocessen som virksomheden kan følge. Processen udføres af tre ovenstående faser. Først skal vision, mission og værdier præciseres. Herefter udføres den strategiske analyse, hvor de interne og eksterne kræfter, som har indflydelse på virksomhedens strategi findes. Slutteligt formuleres strategien ud fra de første fasers resultater, muligheder og udfordringer. Disse faser vil herunder blive gennemgået i sammenhæng med den ovenstående model for strategiplanen.

| Strategiudviklingsproces                                                                       | Målsætning                                                                                       | Barrierer                                                                                                               | Værktøjer                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Præcisere mission, værdier og visionen</b><br><br>Hvorfor driver vi egentlig forretning? | Bekræftelse af de overordnede retningslinjer om organisationens formål og adfærd                 | Visionen beskrives ofte på en måde, som ikke fremmer strategieksekveringen, hvilket findes helt essentielt              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar vision</li> <li>• Kerneværdier</li> <li>• Strategisk forandringsdagsorden</li> <li>• Styrket vision</li> </ul> |
| <b>2. Udføre en strategisk analyse</b><br><br>Hvilke nøglespørgsmål påvirker strategien?       | Identifikation af de begivenheder, kræfter og erfaringer, som påvirker og modificerer strategien | Analysen er ofte fokuseret på resultater og ikke på driverne for selve strategien                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTEL</li> <li>• Porters Five Forces</li> <li>• SWOT</li> <li>• Strategiske spørgsmål</li> </ul>                   |
| <b>3. Formulering af strategien</b><br><br>Hvordan kan vi bedst konkurrere?                    | Definition af hvor og hvordan organisationen ønsker at konkurrere                                | Der findes mange metoder, men ikke en konsensus omkring, hvilke metoder, som skal anvendes under, hvilke omstændigheder | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse af nøglespørgsmål</li> <li>• Strategimetodologier</li> </ul>                                                |

Tabel 2: Tabel over strategiudviklingsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

Inden strategien kan formuleres skal lederne nå til enighed omkring virksomhedens mission, vision og værdier. Den optimale proces for dette beskrives herunder.

### Missionserklæring

Missionen anses som værende virksomhedens formål. Missionen er typisk stabil over tid og ændrer sig ikke. Missionserklæringen er en kort sætning på få linjer, som definerer, hvorfor organisationen

overhovedet eksisterer. En velformuleret mission skal beskrive organisationens fundamentale formål, herunder hvilket værditilbud virksomheden tilbyder sine kunder. Missionserklæringen bør ydermere informere både ledere og medarbejdere om virksomhedens overordnede mål, således dette i fællesskab kan opnås. (Kaplan og Norton 2009)

### Værdierklæring

Værdierne skal anses som værende virksomhedens interne kompas, som guider virksomheden og dens medarbejdere. Værdierne er, såvel som mission, stabil over tid. Værdierne bliver typisk beskrevet som værende virksomhedens kerneværdier og karakteriserer virksomhedens holdning, adfærd og karakter. Det fortæller noget om hvad der virkelig betyder noget for organisationen. De ændrer sig som sagt ikke over tid, men er også faste fra person til person og situation til situation. De ændres heller ikke i takt med virksomhedens størrelse eller vækstrate. Det siger noget om, hvad der præcist er specielt ved netop denne virksomhed. (Kaplan og Norton 2009)

### Visionserklæring

Visionen fortæller noget om virksomhedens forhåbninger med hensyn til de fremtidige resultater. Visionen har typisk en levetid på omkring tre til fem år, og er derfor ikke så faste som både værdierne og missionen. Visionserklæringen definerer organisationens mellem/langfristede mål. Denne bør være markedsorienteret og udtrykke, hvordan virksomheden ønsker, at verden omkring opfatter virksomheden. Visionen bør indeholde tre elementer. Det første element er et ambitiøst mål. Dette mål skal række ud over virksomhedens nuværende position. Grunden til dette er et ekstremt vigtigt element er, at en virksomhed aldrig må stille sig tilfreds med den nuværende situation. Der skal skabes en sense of urgency. Dette skal virksomhedens ledere sikre. Her spiller den effektive leder en helt central rolle. Det haster med forandring og der skal formuleres et mål, som selv for en højtperformende virksomhed ville have udfordringer med at nå. Målet skal udfordre medarbejdere og ledere til at arbejde mere effektivt og blive bedre. Uden den effektive leder og stærkt lederskab risikeres det, at virksomheden bliver selvtilfreds og kun opnår gradvise forbedringer eller blot status quo. Selvtilfredshed er fjenden og dette forstår de dygtigste ledere. (Kaplan og Norton 2009)

Det næste element er definitionen af en niche. Det kan være et bestemt område, produkt eller kunde som virksomheden har et særligt fokus på. På den måde vil det også være nemmere for virksomheden at måle resultaterne af målet. Sidste fase omhandler tidshorisonten, som typisk ligger på de tre til fem år, som blev beskrevet tidligere. En klar tidshorisont for opnåelsen af målet er helt central. (Kaplan og Norton 2009)

#### [Den strategiske forandringsdagsorden](#)

Den førnævnte visionserklæring beskrev, hvorledes en virksomhed agtede at skabe værdi i fremtiden. Problemstillingen med denne beskrivelse og det mål, som er udformet i visionserklæringen er, at medarbejderne muligvis ikke forstår, hvorfor der skal ske en forandring. Denne forandring skal ikke blot ske i selve organisationen, men også hos den enkelte medarbejder. Medarbejderne skal have klargjort, hvorfor der egentlig er behov for en strategiforandring, og igen, hvorfor de også selv skal forandre sig for at opnå de ambitiøse målsætninger sat af ledelsen. Her kommer den effektive leder igen på spil. Som tidligere nævnt handler det om at kommunikere ud til alle i organisationen, at det haster med forandring og hvorfor det haster. Til at hjælpe ledere med dette kan styringsværktøjet den strategiske forandringsdagsorden benytte. Dette værktøj benyttes til at skabe motivation for behovet for den gennemgribende forandring som virksomheden står over for. (Kaplan og Norton 2009)

Den strategiske forandringsdagsorden sammenligner virksomhedens nuværende position og status gennem en række forskellige strukturer, kompetencer og processer med, hvorledes det skal udvikle sig gennem de næste tre til fem år som var tidshorisonten fra tidligere. (Kaplan og Norton 2009)

Samordning og kommunikation til medarbejdere er helt centralt under dette punkt. Det er de færreste, som er tilhængere af forandringer i organisationen, og medarbejderne skal føle, at ledelsen går forrest. Det skal være samme commitment fra ledelsen som fra den enkelte medarbejder. (Kaplan og Norton 2009)

Der udvikles dermed en styrket mission, værdier og vision forud for forandringsdagsordenen. Gennem denne dagsorden formuleres og kommunikeres det klart ud fra ledelsen hvilke kulturelle, strukturelle og operationelle forandringer fra fortid til fremtid, som findes nødvendige. (Kaplan og Norton 2009)

### Den styrkede vision

For at sikre en så optimal strategieksekvering som mulig kræves det, at virksomhedens ledere illustrerer den styrkede vision gennem en model. Dog står 60% af alle organisationer uden et integreret strategiperspektiv, da der ikke findes en konkret sammenhæng mellem funktionelle enheder, herunder human resources, informationsteknologi og finans på den ene side, og forretningsenheds- og koncernstrategien på den anden. Dette syn kan dog skabes gennem udførelsen af et strategikort. Disse afsnit omhandler dog primært udviklingen af strategien, hvorfor dette vil blive beskrevet grundigere i et senere afsnit, men ledergruppen kan her introducere en grundlæggende arkitektur for kortet netop under strategiudviklingsprocessen. (Kaplan og Norton 2009)

Til definitionen af den styrkede strategi kan ledergruppen anvende de fire perspektiver i strategikortet. Denne styrkede visionserklæring giver nu et overordnet billede af de faktorer, som muliggør en realisering af virksomhedens vision, som herunder indebærer kundeværditilbuddet, nøgleprocesserne og de immaterielle aktiver, som organisationen er i besiddelse af, herunder goodwill, medarbejdere og teknologi. (Kaplan og Norton 2009)

En styrket vision vil have den effekt, at virksomhedens menneskelige ressourcer nu er i stand til at eksekvere strategiske tiltag, som kan drive en fremragende kundeservice og sikrer, at virksomheden realiserer visionen og samtidig opfylder missionen.

### Den strategiske analyse

Efter visionen er blevet præciseret og efterfølgende styrket, har virksomheden forhåbentligt fået et klarere billede af, hvad der egentlig skal til for at kunne realisere denne. Når virksomheden har dette på plads er det blevet tid til en strategisk analyse af virksomhedens situation. Virksomheden skal

ikke blot kigge ind ad via en interne analyse, men også ud på markedssituationen og konkurrenterne gennem en ekstern analyse.

### Ekstern analyse

Det kan være nødvendigt for ledergruppen at opnå forståelse for, hvilke trends som på makro- og industriniveau, har en påvirkning på virksomhedens strategi og drift. Det makroøkonomiske miljø vurderes gennem den eksterne analyse. Dette kan eksempelvis være den økonomiske vækst, renteniveau, valutabevægelser, hvis virksomheden har meget handel med udlandet og udlandske valutaer og eventuelle love og bestemmelser, som kan have en indflydelse på strategien og driften. (Kaplan og Norton 2009)

Gennem en PESTEL analyse kan virksomheden skabe sig et overblik over den politiske situation, herunder den juridiske ramme, kontrakter, told, immaterielle rettigheder, militær invasion, osv. Den økonomiske situation, herunder valutakurser, finansmarkederne, vækstrate, disponibel indkomst, osv. Den sociale situation, herunder demografi, uddannelse, kultur og fritidsinteresser. Den teknologiske situation, herunder den teknologisk udvikling og dennes påvirkning på virksomheden. Den miljømæssige situation, herunder energiforbrug, udslip, genbrugelighed, osv. Og til sidst den juridiske situation, herunder lovgivning med hensyn til konkurrence, prisregulering, arbejdstid i ind- og udland, osv. (Porter 1996) (Porter 1980)

Virksomheden kan også benytte Michael Porters fem kræfter, også kaldet Porters Five Forces. Disse fem kræfter er forbrugernes forhandlingskraft, leverandørernes forhandlingskraft, truslen fra substituerende produkter, truslen fra nye indtrængere og konkurrenter i branchen. Gennem benyttelsen af denne model får virksomheden en ide om, hvor attraktiv en branche er, og ydermere en identifikation af specifikke kræfter, som har en påvirkning på branchen både i positiv eller negativ retning. Selve industrianalysen som virksomheden foretager bør indeholde en sammenligning af få centralt udvalgte nøgletal fra virksomheden sammenlignet med andre konkurrerende virksomheder i samme branche. (Mintzberg 1987) (Porter 1996) (Porter 1980)

Det sidste element i den eksterne analyse er en konkurrentvurdering. Konkurrentvurderingen er vigtig og selve fremgangsmåden kan variere fra virksomhed til virksomhed. Det handler blot om at indsætte de faktorer, som er vigtige i den pågældende branche. Det kan eksempelvis være teknologi, produktsortiment, geografisk rækkevidde, osv. Konkurrenternes potentiale vurdering i alle de valgte kategorier. Det kan være baseret på salg, markedsandel, lønsomhed osv. (Porter 1980) (Kaplan og Norton 2009)

Ovenstående elementer findes essentielle til at foretage en ekstern analyse.

### [Intern analyse](#)

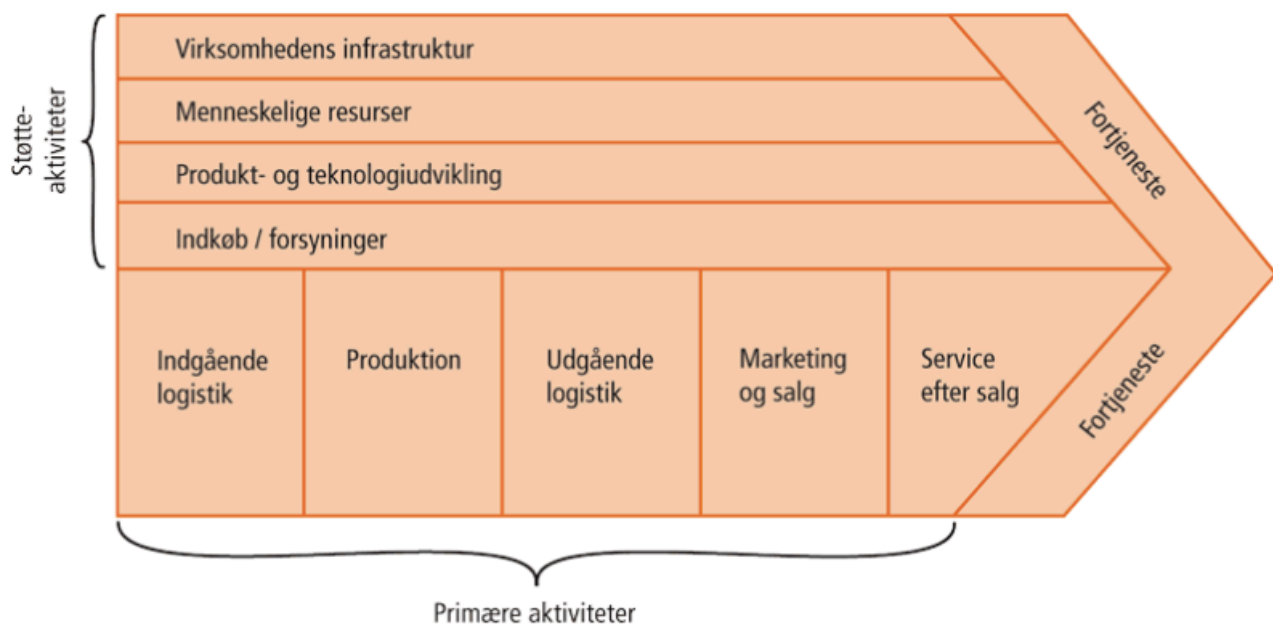
Den interne analyse handler for virksomheden om at se ind ad. Her undersøges en organisations egen præstation og egne kompetencer. Hvis virksomheden ikke har udviklet et BSC med pågældende præstationsmål, vil denne analyse bære præg af finansielle målepunkter som selvvurderingsværktøj. (Kaplan og Norton 2009)

Et af de mest anerkendte og anvendte metoder til at foretage den interne analyse er Michael Porters værdikædeanalyse. Virksomhedens værdikæde identificerer de processer, som findes nødvendige for at kunne levere virksomhedens produkter og services til dennes kunder. Denne analyse består af henholdsvis primære og sekundære aktiviteter. (Mintzberg 1987) (Porter 1996) (Porter 1980)

De primære aktiviteter berører selve produktet eller serviceydelsen. Det er her produktet skabes og her der skabes værdi til kunden, eftersom produktet bevæger sig gennem værdikæden. Alle elementerne tilføjer yderligere værdi til produktet eller serviceydelsen. Det er alt fra råvaremodtagelsen til fremstillingen af produktet, markedsføring og salg, osv., til produktets garantibevis er udløbet. Virksomheden har ansvaret for at levere kundeværdien helt til dette tidspunkt er udløbet – og gerne endnu længere tid naturligvis. (Porter 1996) (Porter 1980)

De sekundære aktiviteter kaldes også for støtte aktiviteterne da de ikke direkte berører selve produktet, men derimod er nødvendige for, at virksomheden kan omdanne råvarerne til færdigvarer.

Det er en form for serviceorgan for de primære aktiviteter. Det kan være en it-afdeling, som i princippet ikke er i direkte kontakt med virksomhedens produkter, men som alligevel gør produktionsafdelingens job lettere ved at optimere planlægning og fremstillingsprocessen. Hver af støttefunktionerne kan være værdiskabende eller samlet set være en vigtig forudsætning for den værdiskabelse, som udføres gennem de primære aktiviteter. (Porter 1996) (Porter 1980)



Figur 7 – Porters værdikæde + støtteaktiviteter (Porter 1996) (Porter 1980) egen tilvirkning

Værdikædemodellen er behjælpelig med at få identificeret de aktiviteter, som virksomheden agter at udføre bedre end konkurrenterne, for at opnå en helt central konkurrencemæssig fordel og dermed vinde markedsandel og sikre sig en bedre position på markedet. (Porter 1996) (Porter 1980)

Der kan ydermere tilføres activity-based cost-modeller for hver enkelt proces i værdikæden. Dette hjælper med identifikation af de processer som virksomheden udfører billigere end konkurrenterne. Med denne viden kan virksomheden skabe sig en konkurrencemæssig fordel. Det kan også være den omvendte situation, at virksomheden opdager, at de har en konkurrencemæssig ulempe da der er for mange omkostninger forbundet med den pågældende proces. Cost-modellerne kan have forskellige impacts for virksomhederne. En virksomhed, som fokuserer meget på differentiering kan



have stor glæde af at skabe sig et overblik over den kundeværdi, som tilføres gennem differentieringen overstiger de øgede omkostninger, som ofte går hånd i hånd med en sådan strategi. (Kaplan og Norton 2009)

#### Identificering af styrker, svagheder, muligheder og trusler

Når virksomheden har foretaget både den interne og eksterne analyse udarbejdes en SWOT analyse, hvori de fundne resultater opstilles i en matrix, som giver virksomheden det overordnede overblik over dennes situation, herunder hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler virksomheden står over for. (Kotler og Keller 2016) (Kaplan og Norton 2009)

SWOT analysen opstilles således virksomhedens nuværende styrker og svagheder bliver illustreret og gennem de eksterne og interne analyser er virksomheden kommet frem til nye muligheder og eventuelle trusler enten internt eller eksternt i virksomheden. Det giver sig selv, at både styrker og muligheder er gavnlige for realiseringen af organisationens vision, hvor i mod svaghederne og truslerne er skadelige for realiseringen af organisationens vision.

|                   | Gavnlige for realiseringen af organisationens vision | Skadelige for realiseringen af organisationens vision |
|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Interne faktorer  | Styrker                                              | Svagheder                                             |
| Eksterne faktorer | Muligheder                                           | Trusler                                               |

Tabel 3 –matrix over SWOT kombineret med vision - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

De konkrete faktorer, enten internt eller eksternt, som udvælges til evaluering eller klassificering skal fastlægges i forbindelse med den strategiske planlægningsproces. (Kotler og Keller 2016) (Kaplan og Norton 2009)

Det er essentielt, at virksomhedens eksterne og interne analyse er veludført da disse giver en stor mængde informationer til ledergruppen. Disse informationer kan dog hurtigt virke forvirrende og ustrukturerede for ledergruppen. Dette kan SWOT tabellen være behjælpelig med. Det giver et overblik over, hvilke nøgleproblemer organisationen skal forholde sig til når der skal formuleres en

ny strategi. De stærke sider kan udnyttes til at forfølge eventuelle muligheder og imødekomme trusler. SWOT matrixen kan også kombineres med de fire perspektiver, som er nævnt flere gange, fra BSC. (Kotler og Keller 2016) (Kaplan og Norton 2009)

Dette giver virksomheden et overblik over de problemer, som virksomheden er nødsaget til at forholde sig til med den nye strategi. Problemstillinger skal identificeres og imødekommes. Strategikortets taksonomi er igen med til at skabe kontinuitet og fokus hos alle i organisationen. Strategikortet bidrager dermed til identifikationen af kategorier, som den overordnede strategi skal udgøres af. Den eksterne PESTEL analyse og den interne SWOT analyse identificerer problemer inden for hver af disse kategorier. (Kotler og Keller 2016) (Kaplan og Norton 2009)

### Strategiformulering

Lederne skal tage stilling til, hvordan organisationen skal realisere dagsordenen set i lyset af de ovenstående analyser. Virksomheden har fået informationer omkring målsætninger, kritiske udfordringer, muligheder og trusler på baggrund af de udarbejdede analyser.

Strategiformulering og –udvikling kan udføres på mange forskellige måder og der findes mange forskellige metoder og modeller til udarbejdelsen af disse. Her kan virksomheden blandt andet kigge på positionering, kernekompetencer, Blue Ocean Strategy osv. Disse tilhører alle den strategiske tilgang, men der findes også en operationel forbedringsfilosofi, som virksomheden er blevet opfordret til at skulle efterleve. Herunder kan blandt andet nævnes Total quality management (TQM), Six Sigma, osv. Der findes ikke en rigtig formel i forhold til anvendelsen af bestemte metoder og modeller. Hver enkelt virksomhed må gøre op med sig selv, hvad der ville fungere bedst for netop denne. Uanset hvilke metoder virksomheden vælger kan disse formuleres i den efterfølgende strategieksekveringsfase og omsættes i et strategikort, hvorefter den gøres operationel gennem anvendelsen af et BSC med målsætninger, målepunkter, mål og initiativer. (Kaplan og Norton 2009)

Nedenstående figur illustrerer et eksempel på måder, hvorpå mange af de strategiske, operationelle og risikostyrede metoder ville se ud i forbindelse med strategikortet.



Figur 8: Metodologier, som understøtter strategiformuleringsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

De fleste virksomheder anvender en finansiell portefølje til formulering af strategien. Disse porteføljer udmærker de finansielle karakteristika hos de enkelte forretningsenheder for at kunne finde frem til den ønskede balance mellem væksten, pengestrømmene og risikoen. Værdibaserede styringsmetoder, herunder kan EVA nævnes, fokuserer primært på at udvælge målsætninger, som er i overensstemmelse med virksomhedens langsigtede målsætninger udformet i det finansielle perspektiv af strategikortet. (Kaplan og Norton 2009)

Enterprise risk management har sit primære fokus på at reducere finansiell, teknologisk, driftsmæssig og markeds-mæssige risici, som ville svække virksomhedens evne til at eksekvere den fundne strategi. (Kaplan og Norton 2009)

Ofte fokuserer strategiformulerings metoderne på kunderne og virksomhedens positionering for at opnå konkurrencemæssige fordele. Porters model for konkurrencemæssige fordele understreger valget af fokus på markeds og kundesegmenter, herunder beslutningen om at vinde i dette fokuserede segment. Dette gøres enten ved hjælp af en lavomkostnings- eller differentieringsstrategi. Virksomheden skal bygge strategien op omkring kernemarkedsnicher, hvor denne har sin primære ekspertise og troværdighed. På den måde kan virksomheden fokusere på deres kunder og deres kernepræferencer. (Kaplan og Norton 2009)

Kundeværditilbuddet siger noget om virksomhedens evne til at levere noget ekstraordinært til sine kunder. Dette kan enten gøres ved at anvende en Blue Ocean Strategy, som kort sagt går ud på at være anderledes. Det kan være gennem oprettelsen af et nyt kundesegment eller positionere sig på en ny måde, som adskiller virksomheden fra sine konkurrenter. Virksomheden kan også anvende samskabelse med kunderne. Dette går ud på, at virksomheden i samarbejde med sine kunder udvikler på værditilbuddet. På den måde finder virksomheden ud af, hvad der i virkeligheden betyder noget for deres kunder. (Kaplan og Norton 2009) (Kim 2015) (Osterwalder og Pigneur 2010)

Afrundende skal det nævnes, at uanset hvilke metoder virksomheden anvender, er resultatet af selve strategiformuleringsmetode, at det skal afstikkes en kurs, hvor virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne i forhold til enten positionering eller værditilbud. Dette skaber en konkurrencemæssig fordel, som gerne skulle give virksomheden en overlegen finansiell præstation. Kreativiteten i form af strategiudviklingen er et vigtigt redskab i forbindelse med opnåelsen af et godt resultat. Den ovenstående model skal anses som værende en værktøjskasse, men virksomheden kan ændre på denne når de bliver mere bekendte med strategiudviklingsprocessen. Denne kan tilpasses virksomhedens behov og kan gøres mere effektiv for hver gang denne anvendes. Virksomhedens situation, kompetence, kultur, osv., har alle en effekt på den model, som virksomheden ender med at stå tilbage med. Det kan være virksomheden har kernekompetencer inden for et område som ingen af konkurrenterne kan matche. I bund og grund handler det om at vælge den strategi, som er det bedste match for virksomheden og ydermere showcaser virksomhedens fordele. På den måde skabes der en konkurrencemæssig fordel og kunderne tilflyder virksomheden i stedet for konkurrenterne. (Kaplan og Norton 2009)

#### [OAS-erklæring](#)

OAS står for henholdsvis objective, advantage og scope. Det handler om for virksomhedens ledergruppe at få udvalgt en strategi og herefter at få denne kommunikeret ud til samtlige ledere og medarbejdere. En undersøgelse foretaget på Harvard Business School har konkluderet, at en god strategierklæring bør indeholde disse tre fundamentale elementer OAS. (Kaplan og Norton 2009)

Objective er målsætningen, herunder de mål, som strategien er designet til at nå. Dette minder meget om den førnævnte visionserklæring. Denne indeholder et kvantitativt mål, som typisk vil være lønsomhed, størrelse, markedsandel, osv. Ydermere indeholder denne en tidsramme, som også ligger mellem tre til fem år, som fra tidligere. (Kaplan og Norton 2009)

Advantage er den fordel og midler, hvormed virksomheden agter at realisere disse målsætninger. Dette er hvad virksomheden vil gøre anderledes, bedre eller unikt sammenlignet med sine konkurrenter på markedet. Det er altså det værditilbud, som virksomheden kan tilbyde for at tiltrække kunderne til netop deres virksomhed. Værditilbuddet indeholder de aspekter af selve købsoplevelsen, som virksomheden kan tilbyde på en unik eller bedre måde end konkurrenterne. Dette kan understøttes af enten lave omkostnings- eller differentieringsstrategier. (Kaplan og Norton 2009)

Scope er det område, domæne eller niche, hvor virksomheden agter at operere inden for. Det kan eventuelt være det markedssegment som virksomheden vil fokusere på. Det kan også være et bestemt kundesegment, bestemte teknologier, geografiske lokaliteter osv. (Kaplan og Norton 2009)

Disse udgør til sammen OAS-erklæringen, som udgør en vigtig del af en god strategierklæring.

### [Delkonklusion for strategiudviklingsfasen](#)

Virksomhedens ledergruppe bør mødes mindst en gang om året for at opdatere virksomhedens nuværende strategi. På dette møde gennemgås og bekræftes virksomhedens mission, værdier og visionserklæringer. Informationerne udtrukket af virksomhedens interne og eksterne analyser anvendes og bliver analyseret. De kritiske strategispørgsmål bliver opsummeret og illustreret gennem anvendelsen af en SWOT analyse. Her kan ledergruppen muligvis spotte, at der i årene fremover vil være en større behov for strategiske og kulturelle ændringer hos virksomheden. Behovet for denne forandring skal præciseres gennem den strategiske forandringsdagsorden, som efterfølgende kommunikeres ud til hele organisationen. Konklusionen på mødet kan også være, at den nuværende strategi virker effektivt og efter hensigten. Hvis dette er tilfældet kan en mindre justering eller opdatering være tilstrækkeligt. Dog skal virksomhedens ledergruppe have i mente, at en hver strategi ikke er effektiv i al evighed. Der er en tidsgrænse på tre til fem år, hvorefter virksomhedens nuværende strategi ikke længere anses som værende effektiv grundet konkurrenternes nye positionering og tilpasning af virksomhedens strategi. Strategiudvikling er den første fase af seks overordnede faser. Denne fase sætter hele udgangspunktet for eksekveringsmodellen og er derfor helt central for en hver virksomhed.

### Planlægning af strategien

I de foregående afsnit blev der beskrevet strategiudviklingstrin, som er hele udgangspunktet for en effektiv strategieksekvering. Ved at følge disse trin i de foregående afsnit, bekræfter lederne virksomhedens mission, vision og værdier, vurderer styrker, svagheder, muligheder og trusler og fastlægger en handlingsplan for at opnå de opstillede mål. Disse ovenstående handlinger munder typisk ud i verbale erklæringer, som kan være for vagt formulerede til rent faktisk at kunne implementeres. Derfor er der brug for en proces til at planlægge selve strategien som dette afsnit omhandler, og har fokus på. Der skal oprettes konkrete mål, målepunkter, initiativer og budgetter, som kan guide og samordne organisationen og ydermere sikre en mere effektiv strategieksekvering. Den fundne strategi skal omsættes til et strategikort, hvor virksomheden bygger kortet op omkring fundne strategiske temaer, og tilknytter yderligere et BSC, hvor målepunkter og mål for hver enkelt strategisk målsætning formuleres. (Kaplan og Norton 2009)

| Strategiomsætnings-proces                                          | Målsætning                                                                                                | Barrierer                                                                                                                     | Enabler-værktøjer                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Udarbejd strategikortet</b><br>Hvordan udtrykker vi strategien? | At udvikle en omfattende integreret model af strategien, som sammenfatter planens forskellige kompetencer | Forskellige grupper i forskellige afdelinger af organisationen opbygger typiske strategier. De bliver ikke integreret korrekt | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategikort, herunder årsag-virkningssammenhænge</li> <li>• Strategiske målsætninger</li> </ul> |
| <b>Udvælg målepunkter og mål</b><br>Hvordan måler vi strategien?   | At konvertere strategikurserklæringer til målepunkter og mål, som skal kobles sammen med ledelsessystemet | Underordnede målsætninger og mål bliver ikke samordnet med de overordnede mål og målsætninger                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>- Målepunkter</li> <li>- Mål</li> <li>- Værdikløft</li> </ul>        |

Tabel 4 –Strategiomsætningsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### [Udarbejdelsen af strategikortet](#)

Strategikortet er blevet nævnt tidligere i nærværende projekt, men følgende afsnit vil forsøge at klarlægge, hvordan strategikortet skal opbygges og hvordan virksomheden starter sin rejse med strategikortudarbejdelsen.

Strategikortet er ment som en skabelon, om man vil. Det skal illustrere relevante strategiske temaer, herunder samlinger af relaterede strategiske målsætninger. Disse strategiske temaer præciserer hele logikken bag strategien. Den overordnede strategi bliver opdelt i logiske og håndterbare understrategier, som består af målsætningen inden for hvert enkelt tema. Når et strategikort skal udarbejdes, skal virksomheden forholde sig til spørgsmål vedrørende, hvordan strategien kan udtrykkes og ydermere, hvordan den kan måles. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004)

Ofte vil disse strategiske temaer have sin oprindelse i procesperspektivet, hvor disse faktisk eksekveres. Dette procesbaserede strategiske tema kan både have forbindelse opad til kunde- og finansresultaterne og nedad til målsætningerne, som findes i lærings- og vækstperspektivet. Essensen med et strategisk tema er, at forbedringer i ét perspektiv skal skabe forbedringer i de andre. Det kan være virksomheden har en idé om, at alle i organisationen skal udvikle deres kompetencer. Denne kompetenceudvikling finder sin oprindelse i lærings- og vækstperspektivet, men har også en indflydelse på de andre processer. Målet er i den sidste ende, at kompetenceudvikling har en positiv påvirkning på resultaterne, da kunderne får en bedre oplevelse med virksomhedens medarbejdere, og dermed finder sin vej tilbage til virksomheden. Der kobles målsætninger på den overordnede strategi og denne forsøges at imødekommes gennem de førnævnte strategiske temaer. Disse målsætninger vil i et senere afsnit blive givet målepunkter og mål. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004)

Virksomheden kan have flere overordnede temaer, men disse kan splittes op i individuelle selvstændige værdiskabende processer. Deres vej mod målet kan være ganske forskelligt. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)



Selve tidsperspektivet før et strategisk tema bærer frugt, kan også være ganske forskellig. Omkostningsbesparelser baseret på en forbedret produktivitet i de operationelle processer, kan hurtigt vise sig at være fordelagtige. Disse omkostningsbesparelser har en omgående effekt på virksomhedens resultat. Det kræver blot en tilpasning af virksomhedens medarbejdere. En ændring i kundeværditilbuddet eller en forbedring i kunderelationerne, kan være fordelagtige på mellemlangt sigt. Til sidst ses væksten gennem innovation, som naturligvis vil kræve en længere tidsperiode før denne, kan findes værdiskabende og fordelagtig for virksomheden. Dog kan de alle have en kritisk betydning for strategiens udførelse og eksekvering. Det handler om at finde en strategi med underliggende strategiske temaer, som både har en kort-, mellem-, og langsigtet effekt på virksomheden. Man kan ikke nøjes med fokus det ene sted frem for de andre. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Virksomheden udarbejder dermed underliggende strategiske temaer, som er et produkt af de målsætninger virksomheden har for strategien. De strategiske temaer anvendes til at vise, hvordan virksomheden vil nå målsætningen og i hvilke perspektiver disse målsætninger skal opnås. (Kaplan og Norton 2009)

Det kan ydermere, gennem årsags-virknings-sammenhænge, vises, hvilke aktiviteter, som har en indflydelse på hinanden. Som det blev nævnt tidligere, er hele grundtanken, at en ændring i en af perspektiverne vil have en positiv indflydelse på de andre. En ændring i en positiv retning i lærings- og vækstperspektivet, vil være de interne processer mere effektive. Dette vil have en positiv effekt på kundeperspektivet, som senere vil give virksomheden et positivt resultat i det finansielle perspektiv. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Strategikortet skal give virksomheden et klart billede af, først og fremmest, det ønskede resultat af strategien, som afspejles i det finansielle perspektiv og kundeperspektivet. Ydermere synliggøres de kritiske processer og den infrastruktur, som muliggør opnåelse af disse resultater gennem helholdsvis det interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet. De valgte temaer viser tydeligt de kausale hypoteser for strategien. Samtidig med dette sikres en mere effektiv struktur til både

ressourceallokering, ansvarsuddeling, samordning og rapportering. (Bukh og Christensen 2010) (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

### Udvælgelse af målepunkter og mål

I dette afsnit handler det for virksomheden om at opstille målepunkter og mål for hver af de fastlagte målsætninger fra det foregående afsnit. I det foregående afsnit bliver de strategiske temaer udvalgt, men disse skal også måles på. Hvis ikke virksomheden måler på disse ved lederne ikke, hvor det er mest kritisk at gribe ind. Det giver ydermere virksomheden muligheden for at foretage præstationsforbedringer, som i den sidste ende skaber værdi både for virksomheden og dens kunder. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Generelt skal det nævnes, at målsætningen anses som værende det virksomheden forsøger at opnå med strategien. De tilknyttede målepunkter viser succesen eller fiaskoen i forhold til målsætningen og bliver overvåget herigennem. Målene er præstationsniveauet nødvendiggjort af den valgte strategi. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Målepunkter, og de mål, som er knyttet til disse, skal udtrykke målsætningen i de specifikt udvalgte temaer fra foregående afsnit. Det giver virksomheden mulighed for at følge organisationens fremskrift og sikre, at den strategiske målsætning bliver opfyldt. Præstationsmålingssystemet skal integreres i den overordnede model for strategieksekveringen og er et yderst vigtigt element. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

Når det kommer til valget af mål for målepunkterne, står lederne over for den udfordring at skulle splitte den værdikløft, som er blevet fastlagt på det højeste niveau, eksempelvis gennem aktionærværdien, op i logiske mål. Målene anses som værende konsekvente, hvis virksomheden ved opnåelse af disse lukker værdikløften og når resultaterne beskrevet i visionen. (Bukh og Bang 2004) (Kaplan og Norton 2009)

At opstille mål er noget af det absolut sværeste for en hvilken som helst virksomhed. Der kan benyttes to teknikker til at lette opgaven en smule for virksomheden:

### Splitte den overordnede værdikløft i målepunkter for det enkelte strategiske tema

Den første teknik går ud på, at man ved opstilling af et ambitiøst mål i henhold til visionserklæringen, skaber en værdikløft mellem aspiration og virkelighed. Strategien skal lukke værdikløften omkring, hvad man ville kunne opnå ved at fortsætte med status quo og anvendelsen af den eksisterende strategi. Værdikløften opdeles i undermål for hvert af de strategiske temaer. De strategiske temaer skaber værdi på hver sin måde og sammen bør disse værdier lukke den overordnede værdikløft. (Kaplan og Norton 2009)

Det handler om for virksomheden at vise, hvordan man forventer at nå fra den nuværende position til den fremtidige position, hvor målet er opnået. I bogen (Kaplan og Norton 2009) anvendes et fiktivt eksempel med en bank, som forsøger at øge nettoindtægten med 100 millioner dollars over de næste fem år. Værdikløften i dette eksempel er, hvordan man når fra hvor man er nu til en øget indtægt på 100 millioner dollars. En så stor værdikløft kan få både medarbejdere og ledere til at tvivle på om det er muligt at opnå resultatet. Målet blev derfor splittet op i tre strategiske temaer.

1. Virksomheden opstiller et mål for operationel excellence, herunder en omkostningsreduktion ved betjening af en kunde på 25 procent. Samtidig skal den leverede service være mere konsekvent.
2. Virksomheden opstiller et mål for kunderelations temaet om en stigning i omsætningen per kunde på 50 procent ved at blive målkundernes finansplanlægger og ved at krydssælge flere bankprodukter og –servicer, herunder låneprogrammer, børsmæglerservice, investeringer osv.
3. Virksomheden opstiller et mål for vækst gennem innovationstemaet. Dette skal tiltrække 400.000 nye kunder gennem en førsteklasses præstation og innovative produkter. (Kaplan og Norton 2009)

Gennem realiseringen af disse mål ville virksomheden kunne lukke den værdikløft der var en realitet. Der kan ydermere laves et forecast over de årlige forventninger til hvert af de ovenstående mål. På den måde skaber virksomheden en overblik over den nuværende situation i forhold til forventningerne. (Kaplan og Norton 2009)

### [Delkonklusion for planlægning af strategien](#)

Ovenstående afsnit omhandler planlægning af den strategi som blev udviklet i den første fase. Først omsættes strategien i temabaserede strategikort og tilsættes målsætning, som beskriver, hvordan værdien skal skabes inden for de enkelte temaer. Der skal ydermere udvælges mål for hvert af de fundne strategiske temaer. Disse mål skal være i harmoni med ønsket om at opnå visionen og målene for hver af målepunkterne i BSC knyttet til de enkelte strategiske målsætninger. Strategikortet bliver benyttet som grundstenen i strategiudviklings og -planlægningsmetoden. Der fokuseres primært på det ønskede resultat af strategien. Ved beskrivelse af strategien og herunder værditilbuddet siges intet om, hvordan dette mål skal opnås. Ved at lave målsætninger for strategien opstår der en værdikløft, som virksomheden skal forsøge at lukke. Denne værdikløft kan lukkes enten ved hjælp af at splitte den overordnede værdikløft i enkelte strategiske temaer og tildele disse egne målepunkter eller ved at anvende årsags-virknings-logik. Gennem anvendelsen af strategikort har virksomheden fået en mulighed for at styre strategien på en mere effektiv måde og derigennem opnå en eksekveringsgevinst, hvis det formodes at virksomhedens strategi bliver implementeret med succes.

### Strategiske initiativer

De strategiske initiativer er anden del af strategiplanlægningen. I de foregående afsnit er det blevet beskrevet, hvorledes en strategi skal omsættes til strategiske temaer, målsætninger, målepunkter og mål. Alt dette beskriver til sammen hvad organisationen ønsker at opnå. I de følgende afsnit vil det blive forsøgt beskrevet, hvordan organisationen skal opnå dette. De strategiske initiativer skal være med til at hjælpe organisationen med opnåelsen af den præstation, som er fastsat som målet. Disse ligger typisk uden for organisationens daglige operationelle aktiviteter. Det kan virke forholdsvis indlysende, at den langsigtede strategi skal kobles sammen med handlingsplaner, men dette har vist sig at være et relativt stort problem for virksomheder. (Kaplan og Norton 2009)

Der anvendes primært tre overordnede processer til styring af porteføljerne af strategiske initiativer. Disse er opsummeret i nedenstående figur og består af udvælgelsen af initiativer, tilvejebringe de nødvendige ressourcer samt fordele ansvaret for at eksekvere disse. Disse tre processer vil i det efterfølgende blive behandlet og analyseret.

| Initiativstyringsproces                                                                                     | Målsætning                                                                                                      | Barrierer                                                                                                                        | Enablere                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Valg af strategiske initiativer</b><br>Hvilke handlingsprogrammer kræver strategien?                  | Definition af den portefølje af initiativer, som skal til for at lukke præstationskløfterne                     | Strategiske initiativer retfærdiggøres på stand alone-basis i organisationens forskellige dele og afdelinger                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porteføljer af incitamenter for hvert af de strategiske temaer</li> </ul> |
| <b>2. Finansiering af strategien</b><br>Hvordan finansierer vi de udvalgte initiativer?                     | Tilvejebringe en kilde til finansiering af strategiske initiativer, som er adskilt fra det operationelle budget | Porteføljefinansiering på tværs af forretninger adskiller sig fra budgetteringsprocessens hierarkiske, afdelingsprægede struktur | <ul style="list-style-type: none"> <li>STRATEX</li> <li>Prioritering af initiativer</li> </ul>                   |
| <b>3. Fordeling af ansvaret</b><br>Hvem skal have ansvaret for eksekveringen af de strategiske initiativer? | Fordele ansvaret for eksekvering af strategiske temaer på tværs af forretningsområder                           | Medlemmerne af ledergruppen er ansvarlige for de primære styring inden for funktionelle siloer eller forretningsenhedssiloer     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Temaejere</li> <li>Temateams</li> </ul>                                   |

Tabel 5 –Initiativstyringsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### Valg af strategiske initiativer

Virksomhedens strategiplan kræver en koordineret styring af flere initiativer, som går på tværs af virksomheden. Dette kan ydermere være processer, som går på tværs af funktioner og forretningsenheder. I det tidligere stadier af BSC, blev virksomhederne instrueret og opfordret til at udvælge initiativer for hver af de strategiske målsætninger uafhængigt af hinanden. Dette er nu blevet erkendt som ikke værende den mest optimale løsning, da man på denne måde ser bort fra den integrerede og akkumulerende effekt af at have flere forskellige relaterede strategiske initiativer. Dette afsnit forsøger at imødekomme denne tidligere problemstilling. (Kaplan og Norton 2009)

Virksomhedens strategiske initiativer bør ikke udvælges isoleret af hinanden. Førend en strategisk målsætning i det finansielle perspektiv og kundeperspektivet kan opfyldes, kræves der flere komplementære initiativer i de øvrige perspektiver, herunder human resources, marketing, distribution og drift. Denne sammenhæng erkendes nu og imødekommes. Initiativerne skal bundtes sammen for hvert af de strategiske temaer, og skal anses som værende en integreret portefølje. Hvis initiativerne for de fundne målsætninger ikke eksekveres effektivt, vil det have en konsekvens for den generelle præstation for hele det strategiske tema. De fleste virksomheder vil hævde, at der i forvejen er flere initiativer i fuld sving, men de mangler finansielle og menneskelige ressourcer til udførelsen af disse nye porteføljer af initiativer. Dette er præcis grunden til, at virksomheden bør udvikle på strategien og de strategiske temaer inden initiativerne besluttet. (Kaplan og Norton 2009)

Virksomheder har som sagt allerede en stor del initiativer igangsat, men hvor mange af disse har egentlig relevans for virksomhedens strategi? Den mest effektive måde at udvikle initiativerne på er ved udarbejdelsen af det første strategikort. Hvis dette ikke er muligt kan de eksisterende initiativer beskrives og sammenholdes med de strategiske temaer og målsætninger. Hvis initiativerne ikke støtter nogen temaer kan de enten slås sammen med andre initiativer eller helt opgives. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)

Det kan også være tilfældet at en målsætning ikke har nogen eksisterende initiativer knyttet op på dem. Dette kan være et tegn på, at virksomheden har behov for nye strategiske initiativer. Det er vigtigt for virksomheden at kende til strategien da de bedste initiativer ofte kommer fra frontlinjemedarbejderen. Der skal opfordres til samarbejde mellem medarbejderne og lederne i organisationen. Dette vil blive behandlet i et senere afsnit. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)

De nye forslag gennemgås af en udvalgt gruppe, som sorterer i de mest relevante forslag. Dette gøres typisk ud fra en standardskabelon, som består af en beskrivelse af initiativer. Derefter beskrives det strategiske tema eller den målsætning, som initiativet har til formål at støtte. Så beskrives de forventede resultater og til sidst de ressourcemæssige, omkostningsmæssige og tidsmæssige krav. Herefter evalueres og prioriteres initiativerne gennem en screeningsproces af de eksisterende

og nye initiativer. Gruppen udarbejder, i samarbejde med virksomheden, et point- og vægtningssystem. Når gruppen har vurderet alle initiativerne præsenteres resultaterne for ledergruppen, som herefter skal træffe den endelige beslutning omkring initiativvalget. (Kaplan og Norton 2009)

#### Finansiering af strategien

Finansiering af strategien og de strategiske initiativer er ikke altid ligetil. De enkelte forretningsenheder og afdelinger har typisk sit eget budget. Gennem det traditionelle budget præstationsevalueres og ansvarsuddeles der til ansvarscentre.

Hvis de strategiske initiativer skal finansieres fra disse budgetter, vil det betyde, at hele strategiens succes sættes på spil. Virksomheden kan have et strategiske initiativ, som involverer udvikling og opgradering af bestemte medarbejderkompetencer. Disse ressourcer skal findes fra HR-afdelingens budget. Dette kan betyde, at det nyligt formulerede strategiske initiativ skal konkurrere med de eksisterende projekter HR-afdelingen ønsker at implementere. Denne fragmentering mellem initiativerne kan betyde en udvandring og ødelæggelse af både finansiering og ansvarsuddelingen, som var en af de grundlæggende forudsætninger for at eksekvere strategien. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)

De strategiske initiativer skal trække på flere forskellige finansieringskilder, som kan have fragmenteret ejerskab og ansvarlighed. Det findes ikke usædvanligt, at eksekveringen af strategien slår fejl grundet en afdeling har tilbagetrukket finansieringen grunden frygt for at sprænge budgettet. Der skal tilvejebringes ressourcer for de enkelte strategiske temaers porteføljer af initiativer. Mængden af ressourcer fastsættes generelt gennem en top down-proces, som skal fastslå det samlede finansieringsniveau og en bottom up-proces, som skal udvælge konkrete initiativer til finansiering. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)

Virksomheden kan skelne mellem operationelle midler og kapitalmidler for netop at kunne sondre mellem udgifter til forbedringer på kort sigt, og udgifter, som findes nødvendige for forbedringer over en længere periode. Driftsudgifterne betegnes OPEX og kapitaludgifterne betegnes CAPEX. Netop her kan det være nødvendigt at indføre en tredje betegnelse, som øremærker de ressourcer, som skal til for at implementere de førnævnte initiativer. Disse gives betegnelsen STRATEX. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)



En virksomhed har naturligvis ikke uendelige mængder af ressourcer, som denne kan kaste efter de nye strategiske initiativer. Netop her kan det førnævnte top down-finansieringsbehov anvendes til subjektivt at sortere mellem forslagene og til udstedelse af ressourcer. STRATEX-finansiering af strategiske initiativer anses at være så essentielle, at den forslås at have sin egen post i virksomhedens interne budget eller finansielle forecast. Dette fjerner noget af det kortsigtede pres om reducere af omkostninger og begrænsning af forbruget. (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2000)

#### [Fordeling af ansvaret for strategiske initiativer](#)

Der skal mere end blot en enkelt medarbejder, leder eller afdeling til at sikre en effektiv eksekvering af strategien, hvorfor ansvarsuddeling spiller en central rolle. Der er to overordnede faktorer, som udgør en udfordring, når det kommer til ansvarsuddeling. Den første er, at strategien er opdelt i flere strategiske temaer og disse går på tværs af organisationen og omhandler flere forretningsenheder. Det er derfor svært at finde én bestemt ansvarlig. For det andet er de strategiske temaer kun på planlægningsstadiet og endnu fører til de nødvendige resultater. (Kaplan og Norton 2009)

Virksomheden udpeger som regel et enkelt eller to medlemmer af ledergruppen, som skal anses som værende ejere af et strategisk tema. Disse kaldes temaejere og skal være ansvarlige for eksekveringen af de strategiske tema, som er blevet tildelt dem. Dette er et ansvar, som går ud over deres nuværende ansvar som leder for en forretnings- eller funktionsenhed. Lederne skal ses som værende dobbeltagenter. For det første skal de udføre deres eksisterende arbejde med at bidrage med forretningsmæssig, teknisk og funktionel ekspertise. Derudover er de nu også blevet temaejere, som giver lederen et strategisk syn på og medansvar for virksomhedens succes. (Kaplan og Norton 2009)

Temateamet skal omsætte de overordnede strategiske procesmålsætninger til mere detaljerede og realiserbare underprocesser. Dette kan gøres gennem analytiske undersøgelser, som har til formål at identificere nøglepræstationsdriverne for temaets strategiske processer. Når disse drivere er identificeret formaliseres disse på operationelle dashboards, således der er fokus på fise og teamet kan give feedback. (Kaplan og Norton 2009)

Opfølgning på dette er også en helt central rolle for temateamet. Revurdering af eksekveringen og de resultater som er skabt på baggrund af de strategiske initiativer følges op på. Dette gøres gennem reviews, som er gennemført af temaejerne og det underliggende temateam. Hvis initiativerne bliver droppet eller ikke eksekveres effektivt kan det betyde at man ikke har kunne opfylde de opstillede målsætninger, målepunkter og mål, som har været knyttet til det pågældende initiativ. Dette skal der sættes en stopper for da det kan have en påvirkning på hele det strategiske tema. Denne diskussion tages på månedlige måder mellem temaejeren og temateamet. Her diskuteres det fremadskridt, som er sket med de igangværende strategiske initiativer. (Kaplan og Norton 2009) Dette rapporteres til direktionen på det månedlige strategireviewmøde, som vil blive handlet i et senere afsnit.

#### [Delkonklusion for de strategiske initiativer](#)

Når strategien er blevet omsat til både strategikort og BSC skal direktionen sætte gang i en proces, hvor der skal udvælges, finansieres og fordeles ansvar til temabaserede porteføljer af strategiske initiativer. Disse initiativer skal anses som værende virksomhedens start på rejsen mod en succesfuld strategiimplementering. Virksomheden kan benytte sig af tre overordnede processer til valget og styringen af deres porteføljer af initiativer. Den første proces omhandlede valget af de strategiske initiativer. Her identificeres og prioriteres de nye strategiske initiativer for hvert af de strategiske temaer. De eksisterende initiativer rationaliseres i overensstemmelse med den strategiske prioritering. Herefter skal strategien finansieres ved at opstille et budget for de strategiske udgifter, om går til finansieringen af porteføljer af strategiske initiativer. Denne post kaldes for STRATEX. Slutteligt skal der foretages en ansvarsuddeling. Der skal her udvælges temaejere og temateam, som skal eksekvere disse porteføljer af strategiske initiativer. Der skal foretages en vurderingen af de strategiske initiativers præstation og sammenlignes med målene således det sikres, at målene nås. Disse processer skal samordne de kortsigtede handlingsprogrammer med den strategiske og tværfunktionelle prioritering.

### Samordning af organisatoriske enheder og medarbejdere

Flere organisationer består af et utal af forretnings- og støtteenheder som ledelsessystemet naturligvis skal tage stilling til herunder, hvorledes strategien kan integreres på tværs af disse forskellige organisatoriske enheder. Ikke nok med, at de organisatoriske enheder skal samordnes med strategien, men systemet skal også samordne medarbejderne med strategien. Det findes højst usandsynligt, at medarbejderne forstår strategien, og ydermere er motiverede til at realisere den. Dette er dog et af de vigtigste kriterier når det kommer til en succesfuld eksekvering af strategien. Denne fase vil indeholde tre overordnede processer i forbindelse med samordningen af de organisatoriske enheder og medarbejderne med strategien. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

| Samordningsproces                                                                                                               | Målsætning                                                                                                                         | Barrierer                                                                                                                                                                                            | Enablere                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Samordne forretningsenhederne</b><br>Hvordan samordnes forretningsenhederne og hvordan skabes der synergi i virksomheden? | Kaskadere koncernstrategien ned i de enkelte forretningsenheders strategi                                                          | Forretningsenhedsstrategier er typisk udviklet og godkendt hver for sig uden et koncernperspektiv som pejlemærke, hvilket giver anledning til manglende integration på tværs af forretningsenhederne | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaskadering af det overordnede koncernstrategikort til forretningsenhederne</li> </ul> |
| <b>2. Samordne støtteenhederne</b><br>Hvordan samordnes støtteenhederne og koncernstrategierne?                                 | Sikre, at hver enkelt støtteenhed har en strategi, som styrker præstationen af hele koncernens og forretningsenhedernes strategier | Støtteenhederne bliver behandlet som udgiftscentre, som har et mål om at minimere omkostninger i stedet for at støtte virksomheden                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategikort og BSC for støtteenhederne</li> </ul>                                     |

|                                                                                                                 |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. Samordne medarbejderne</b><br><br>Hvordan motiveres medarbejderne til at hjælpe med strategieksekveringen | Alle medarbejdere skal kunne forstå strategien og være motiverede til at bidrage til, at eksekvere denne med succes | De fleste medarbejdere er ikke bevidste om strategien eller forstår den slet ikke. Målsætningen og incitamentet fokuserer på lokal, taktisk præstation og ikke på den overordnede strategiske målsætning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelt strategikommunikationsprogram</li> <li>• Medarbejdermålsætninger med klar sigtelinje til de strategiske målsætninger</li> <li>• Kompetenceudviklingsprogrammer</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabel 6 – Samordningsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### Samordning af forretningsenheder

Som illustreret i ovenstående tabel er samordningen af forretningsenhederne den første proces. Gennem concernstrategien skal det klarlægges, hvorledes virksomheden har til hensigt at skabe værdi på basis af samlingen af forretningsenhederne, og hvorledes denne værdi er større end, hvis enhederne opererede uafhængigt af hinanden. Concernstrategien skal ikke være en tilfældig samling af individuelle elementer, men et omhyggeligt konstrueret system af indbyrdes afhængige dele. Alle elementerne, herunder ressourcer, forretninger og organisationen, skal være samordnet med hinanden. Dette skal være driveren bag virksomhedens ressourcer. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Virksomheden skal forsøge at opnå synergi ved hjælp af samlingen af drifts- og forretningsenhederne. Der findes forskellige synergier, som kan udnyttes for virksomheden. Disse kan sammensættes med benyttelsen af BSC og kan integreres i de fire perspektiver. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009) De finansielle synergier skabes ved at øge værdien af virksomhedens portefølje af forretningsenheder. Dette kan eksempelvis gøres gennem et effektivt opkøb eller integration af andre virksomheder. Det kan også være gennem et effektivt internt kapitalmarked, som kan udnytte

de private informationer til allokering af kapital til produktive formål. Det kan ydermere være gennem oprettelsen af fremragende overvågnings- og styringsprocesser på tværs af de forskellige forretningsområder. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Kundesynergierne skabes gennem forøgelsen af den samlede kundeværdi, som sker gennem deling af kundegrænsefladen. Dette kan gøres ved levering af et fælles værditilbud på tværs af et geografisk spredt netværk af homogene detail-, engros-, eller distributionssteder. Det kan ydermere være gennem den fordel, der skabes hos de fælles kunder ved en kombination af produkter eller services fra flere af virksomhedens enheder, som til sammen fremsætter et markant værditilbud til kunderne. Dette kan være i form af lave omkostninger eller kundetilpassede løsninger. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

De interne processynergier skabes gennem styrelse af processer på tværs af forretningsenheder og herigennem opnå stordriftsfordele eller værdikædeintegration. Der udvikles kernekompetencer, som har til formål at udnytte excellence i produkt- eller proces teknologer på tværs af virksomhedens forretningsenheder. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Lærings- og vækstsynergierne skabes gennem udvikling og deling af virksomhedens immaterielle aktiver på tværs af enhederne. Det handler om at styrke den menneskelige kapital gennem fremragende HR-rekrutterings- trænings- og lederskabsudviklingspraksisser på tværs af de forskellige forretningsenheder i virksomheden. Derudover handler det om at udnytte en fælles teknologi, herunder en industriførende platform eller kundekanal, som går på tværs af forskellige produkt- og servicedivisioner. Ydermere findes videndeling essentielt. På den måde udveksles der best practice-kompetencer, som overføres til excellence i proceskvalitet til forskellige forretningsenheder. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Både strategikortet og BSC anses som værende glimrende mekanismer til at bistå koncernhovedkvarteret med henblik på at samordne flere organisatoriske enheder, således en forrygende værdiskabelse bliver mulig. Ledergruppen formulerer i strategikortet og BSC, hvordan virksomheden vil ge-

nere merværdi. Når koncernstrategikortet er udarbejdet kan dette kaskaderes til underliggende divisioner, støttefunktioner, forretningsenheder og afdelinger. På denne måde skabes der en koordinering af de værdiskabende aktiviteter i alle de organisatoriske enheder. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Som nævnt i et tidligere afsnit kan strategikortet bygges op omkring strategiske temaer. Dette giver en yderligere fordel, når strategikortet skal kaskaderes. De strategiske temaer bliver kaskaderet til hver eneste driftsenhed i organisationen. Alle enhederne kan have samme strategikort som for hele koncernen. Det kan være et strategisk tema findes så centralt, at virksomheden vil have en måling på hver eneste enheds træk mod det ønskede resultat. Gennem kaskadering bliver det også muligt for virksomheden at benchmarke de forskellige enheder med hinanden, og finde deres bidrag eller udfordring, i henhold til opfyldelsen af det ønskede resultat. Virksomheden kan også have enkelte strategiske temaer, som skal have et stort fokus i den enkelte enheder, men disse kan få grønt lys til udvikling af egne målsætninger og mål inden for de udvalgte temaer. Dette betyder, at alle enhederne bliver samordnet med virksomhedens strategiske prioritering, samtidig med, at der gives frihed til de enkelte enheder til at udvikle og implementere mere lokale målepunkter. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

#### [Samordning af støtteenhederne](#)

Det kan være nødvendigt for alle virksomhedens støtteenheder at udvikle sit eget strategikort og BSC, således de styrker strategien i deres respektive driftsenheder. Støtteenhederne kan eksempelvis være HR-afdelingen, it- eller finansafdelingen. Et krav fra koncernstrategien kan eksempelvis være, at HR-afdelingen skal skabe en synergi gennem udvikling af programmer til rekruttering, træning og udveksling af vitale medarbejdere på tværs af alle organisationens enheder. Koncernstrategien kan lægge vægt på risikostyring, hvorfor finans- og it-afdelingerne skal inkorporere et strategisk tema, som har til formål at styre de risici, som man i disse enheder har mulighed for at påvirke. Disse underliggende støtteenheder skal først og fremmest kunne forstå koncernens overordnede strategi førend disse kan samordne deres egne aktiviteter efter dem. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Proceduren for samordning i støtteenhederne starter med en forståelse af virksomhedens og forretningsenhedernes strategi, hvilket fremgår af koncernstrategikortet og virksomhedens overordnede BSC. Herefter samordnes strategierne hos støttefunktionerne med forretningsenhedernes og koncernens strategi. Der tages her stilling til, hvilken række af strategiske services, der skal tilbydes. Dette kan gøres gennem en serviceniveaufortale, som skal anses som værende en slags præstationskontrakt mellem støtteenheden og forretningsenhederne. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Støtteenheden skal ikke udarbejde et strategikort eller BSC førend den har forstået, hvorledes der kan bidrages til den overordnede koncernstrategi eller hos den enkelte forretningsenhed. Dette samordner organisationen internt, hvilket skal sikre en mere effektiv eksekvering af strategien. De enkelte støtteenheder kan have sine egne missioner, kunder, services, budgetter og medarbejdere. Det skal dog nævnes, at støtteenheden bør have det samme overordnede mål som hele virksomheden, hvilket typisk vedrører forøgelse af aktionærværdi. Alle virksomhedens medarbejdere skal have en forståelse af, hvordan netop de bidrager til virksomhedens succes med strategien. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Det finansielle perspektiv hos støtteenheden indeholder en målsætning, som viser hvordan enheden bidrager til virksomhedens målepunkter. Dette kan være målepunkter som omkostningsreduktion, omsætningsvækst eller aktivudnyttelse. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Støtteenheden primære 'kunde' skal anses som værende lederne af de forretningsenheder, som støttefunktionen servicerer og understøtter. Førend målsætninger besluttet skal støttefunktionen have en klar ide om, hvorledes den bidrager til de værdiskabende strategier for forretningsenhederne. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Procesperspektivet for støtteenheden har typisk tre overordnede temaer, som skal sætte virksomheden i stand til at nå både finans- og kundemålsætninger. Det første tema omhandler operationel excellence, som understreger betydningen af nedbringelsen af omkostningerne og levere service på



topniveau. Det næste tema omhandler den pågældende funktion og hvorledes denne styrer relationerne til de interne kunder. Det sidste tema beskriver enhedens strategiske støtte til virksomheden, herunder hvorledes de udstyrer forretningsenhederne med nyudviklede kompetencer, som igen skal styrke strategien. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Gennem lærings- og vækstperspektivet afspejles de specifikke behov den funktionelle stab. Dette kan enten være gennem træning, teknologi eller blot et understøttende arbejdsklima. Dette er forudsætningen for alle de andre perspektiver kan lykkedes og udføres så effektivt som muligt. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

Det kræver som sagt en stor mængde da intern koordinering og integration mellem de ansvarlige personer for de enkelte organisatoriske enheder. Dette kan blive et dilemma for enkelte organisationer, da mange ikke foretager et naturligt arbejde med processer, som går på tværs af organisationens enheder. Hertil kan der implementeres et strategistyringskontor, som bliver beskrevet i senere i analyseafsnittet. Formålet med dette er, at udføre og koordinere de mange processer som netop går på tværs af virksomheden og er en forudsætning for, at strategien kan eksekveres med succes. Det er også her vi lægger ansvaret for de enkelte støtteenheders strategikort og BSC er samordnet – både med hinanden og med koncernstrategien. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

#### [Motivering af medarbejderne](#)

Foruden samordning af forretningsenhederne og støttefunktionerne, kræver en effektiv eksekvering af strategien også, at medarbejderne tager et personligt ansvar således de kan afhjælpe virksomheden med at realisere de strategiske målsætninger. Virksomhedens medarbejdere skal samordnes med strategien gennem en proces bestående af tre trin.

#### [Kommunikere og oplyse medarbejderne om strategien](#)

Hvis en virksomhed kan fortælle og markedsføre sig til sine egne medarbejdere som en virksomhed, der gør en forskel i verden og har en positiv effekt andre end blot aktionærerne, udløses en masse kreativitet og energi hos medarbejderne. Ingen vil arbejde for en underpræsterende virksomhed,

som leverer dårlige resultater. Det skal være klart for medarbejderne at deres arbejde bærer frugt for alle virksomhedens interessenter, herunder leverandører kunder osv.

Kommunikation og forståelse af virksomhedens mission, vision og værdier er det første trin mod motiveringen af medarbejderne til at kunne forstå strategien og have et ønske om at opfylde den. Lederne kan anvende strategikortet og BSC til at kommunikere strategien, herunder både hvad organisationen ønsker at opnå, og også hvordan den har til hensigt at realisere de ønskede strategiske målsætninger. De nyeste metoder til at illustrere strategien over for medarbejderne handler om kommunikation til alle enheder, herunder en besvarelse på, hvordan virksomheden har til hensigt at skabe den langsigtede værdi, og hvordan den enkelte kan bidrage til realiseringen af de overordnede organisatoriske målsætninger. Kommunikation skal være med til at forme kulturen gennem hele organisationen. Ledelsen kan benytte sig af den tidligere beskrevet strategiske forandringsdagsorden til kommunikation af eventuelle betænkeligheder i henhold til den eksisterende kultur og processer i organisationen. Samtidig kan denne også indeholde informationer om, hvad organisationen har ambitioner om at udvikle sig til ved hjælp af medarbejderne.

Kommunikation fra lederne er helt afgørende. Hvis ikke lederen går forrest, hvorfor skulle medarbejderne så følge strategien og forsøge at gøre en forskel. Det er nærmest ikke muligt for lederne at overkommunikere strategien og lave nok opfølgning. Effektiv kommunikation er altafgørende for, at virksomheden kan opnå succes med implementering og eksekvering af BSC. Der skal tages højde for, at alle virksomhedens medarbejdere kan være forskellige hvad end det omhandler personlighed eller geografisk placering. Dermed skal strategien kommunikeres på forskellige måder til forskellige medarbejdere. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

#### [Knytte medarbejdernes personlige målsætninger og incitamenter til strategien](#)

De mest succesfulde implementeringer af BSC, er sket hos organisationer, som har været i stand til at sikre den indre og ydre motivation med medarbejderne. Den indre motivation skal udspringe af organisationens ledelses- og kommunikationsprogram, hvor den ydre motivation skal opstå på baggrund af samordning af de personlige præstationsmålsætninger og incitamentsløn.

Når medarbejderne har modtaget den nødvendige træning, information og uddannelse i forbindelse med strategierne i deres enheder og for den overordnede virksomhed, skal der opstilles personlige målsætninger, som skal samordnes med de strategiske målsætninger. Disse personlige målsætninger skal skabe en klar linje mellem de strategiske målsætninger og det arbejde, som medarbejderne tager på arbejde for at udføre på daglig basis. De personlige strategiske målsætninger skal valideres årligt af medarbejderne og deres overordnede. Der kan ydermere opstilles et personligt BSC, hvor medarbejderne kan opstille personlige mål om at reducere omkostninger eller øge omsætning. Det kan også være en forbedring af en proces som leverer enten kunde eller finansiell værdi. Dette skal til sammen være med til at styrke den personlige kompetence, som skal drive procesforbedringerne.

Som sagt er incitamentsstyring en metode, som kan benyttes af virksomheden til at sikre, at medarbejdernes interesse for strategiens detaljer øges. Hele bagtanken med dette er, at så længe det går godt for virksomheden og strategien eksekveres på et tilfredsstillende niveau skal medarbejderne have del i den værdi som de i realiteten har været med til at skabe. Hvis virksomheden kobler incitamentsstyring på præstationen i BSC signaleres det, at strategieksekveringen tages alvorligt. Det er ikke udelukkende kortsigtede finansielle resultater som virksomheden er ude efter, men derimod medarbejdernes styrkede kunderelationer og de forbedrede nøgleprocesser som er skabt gennem kompetenceudvikling. Dette skal til sammen drive den fremtidige værdiskabelse i organisationen.

Der findes forskellige former for incitamentsstyring, men det handler for virksomheden om at finde det helt rigtige match. Hvis der udelukkende beregnes bonusstørrelser ud fra forretningsenhedens og virksomheden præstation kan det signalere betydningen af teamwork og vidensdeling, hvilket er positivt, men frister til at unddrage sig ansvar og køre på frihjul, altså gemme sig bag sine kollegaer og lade dem tage det hårde slæb. Hvis der udelukkende beregnes bonusstørrelse på baggrund af den enkelte medarbejders præstation kan der skabes stærke medarbejderincitament til forbedring af de personlige præstationsmålepunkter, men derimod skades teamworket, videndelingen og forslaget til forbedringer, som kan have en indflydelse på andre end den enkelte medarbejder. Man har altså kun fokus på sit eget ansvarsområde og de ting som man selv har kontrol over og kan påvirke. På baggrund af ovenstående skal et incitamentssystem indeholde to eller tre forskellige

typer af belønning. Den første er den individuelle, som er baseret på opnåelsen af mål, som opstilles årligt for den enkelte medarbejder. Hermed sikres den personlige udvikling og drive for den enkelte. For det andet skal belønningen baseres på medarbejderens forretningsenhed. Herigennem sikres teamwork og lysten til at gøre det godt for andre. Til sidst skal belønningen være baseret på præstationen i divisionen eller koncernen som helhed. Ved udnyttelsen af disse tre typer belønning fjernes udfordringen ved individuel eller teambaseret aflønning. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

#### Udvikling af medarbejderkompetencer

Det sidste skridt førend virksomhedens medarbejdere er samordnet med strategien, er udviklingen af medarbejderkompetencerne. Dette skal sætte dem i stand til at opnå de ønskede resultater. Disse kompetencer er viden, færdigheder og værdier.

Viden er det individet ved gennem uddannelse og erfaring, herunder den forståelse individet har opnået herigennem. Det skal anses som værende et udtryk for, at man mestrer et bestemt fagområde, en professionel eller teknisk disciplin eller et ekspertiseområde.

Færdigheder er viden om, hvordan man gør noget på den mest effektive og konsekvente måde. Dette kan være at betjene en bestemt maskine eller udføre en revision. Det kan ydermere være udviklingen af en kundes finansplan eller gennemføre et kundebesøg.

Værdier er den adfærd og den motivation, hvor folk udfører deres arbejdsopgaver, Værdier kan beskrives som værende kundefokuserede, pragmatiske, innovative eller målrettede.

Medarbejdernes færdigheder og viden skal udvikles gennem trænings- og udviklingsprogrammer samt karriereplanlægning. Det er straks værre når det kommer til bibringelsen af medarbejdernes værdier. Dette kræver en kombination af gode inputs og omfattende træning og kommunikation af virksomhedens mission og værdier. (Kaplan og Norton 2006) (Kaplan og Norton 2009)

### [Delkonklusion for samordning af organisatoriske enheder og medarbejdere](#)

Det er alt afgørende, at der er samordning af de organisatoriske enheder og medarbejderne førend en strategi kan blive implementeret og eksekveret med succes. Man bør indlede samordningsprocessen så snart de overordnede koncernstrategitemaer og målsætninger er fastlagte. De enkelte forretningsenheder og afdelinger skal have muligheden for at bidrage til realiseringen og opnåelsen af de overordnede målsætninger. Dette sker samtidig med, at de tilstræber at implementere lokale strategier med succes. Grundlæggende handler det om at skabe synergier på tværs af de organisatoriske enheder. Dette kan blandt andet ske ved levering af et integreret kundeværditilbud, som går på tværs af flere forretningsenheder. Disse synergier kan også sikre opnåelsen af stordriftsfordele ved fælles produktion, teknologi, distribution og salgsressourcer mellem enhederne. Det sikres ydermere at medarbejdernes kompetencer styrkes og der sikres videndeling på tværs af koncernen.

Det overordnede mål med at lade strategikortet kaskadere er, at optimere resultatet lokalt og samtidig bidrage til koncernens succes. For at få succes med kaskaderingen skal medarbejderne være bevidste om strategien og kunne forstå den. På den måde kan virksomheden forstærke målsætningerne ved at lade medarbejderne i de enkelte forretningsenheder og afdelinger oprette lokale og personlige målsætninger. Disse skal dog være i overensstemmelse med de strategiske koncernmålsætninger.

En af de mest effektive måder at opnå commitment fra medarbejderne er ved oprettelsen af incitamentsstyring og bonusaflønnning. Denne incitamentsstyring skal kobles op på både den enkelte medarbejder, forretningsenhedens/afdelingens, og koncernens målsætninger.

Der udarbejdes et tæt samarbejde mellem medarbejderne og HR-afdelingen således der udvikles træningsprogrammer, som skal være med til at udvikle medarbejderkompetencerne. Gennem denne udvikling skal medarbejderne kunne realisere deres personlige målsætninger og derigennem bidrage til både forretningsenhedernes og koncernens succes.

### Planlægning af driften

Stærke lederkundsaber kan være et effektivt middel til at skabe en stærk præstation på kortere sigt, hvor en stærk præstation på længere sigt kræver samordning i organisationen. Det nytter ikke noget blot at være afhængig af en enkelt eller få ledes evner. Der skal skabes en bro mellem strategi og operationelle styringsprocesser. Uden denne vil virksomheden ikke være i stand til at fastholde den kortvarige succes på baggrund af enkeltes evner. For at skabe synergi og forbindelse mellem strategien og driften kræves to centrale processer. Det handler kort sagt om at koble strategi sammen med forecast omkring ressourcekapacitet og udgifter til de drifts- og kapitalressourcer, som skal benyttes for at kunne levere de ønskede resultat beskrevet i den overordnede strategiplan. (Simons 1995) (Kaplan og Norton 2009)

| Strategieksekverings-proces                                                                                        | Målsætning                                                                                                                        | Barrierer                                                                                              | Enablere                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Forbedring af nøgleprocesser</b><br>Hvilke forretningsmæssige ændringer kræver strategien?                   | Sikre, at de ændringer, som de strategiske temaer kræver, omsættes til faktisk ændringer i de operationelle processer             | Ingen samordning mellem den strategiske prioritering og kvaliteten af de løbende forbedringsprogrammer | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Forretningsprocesforbedring</li> <li>• Nøglesuccesfaktorer</li> <li>• KPI'er og dashboards</li> </ul> |
| <b>2. Udvikle ressourcekapacitetsplaner</b><br>Hvordan knyttes strategien sammen med driftsplanerne og budgetterne | Sikre, at ressourcekapacitet, operationelle planer og budgetterne afspejler strategiens kurs og behov, således denne kan opfyldes | Forecasts, budgetter og driftsplanerne bliver udviklet uafhængigt af strategiplanen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rullende forecasts</li> <li>• ABC/TDABC</li> <li>• Budgettering</li> </ul>                                           |

Tabel 7 –Strategieksekveringsprocessen - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### [Forbedring af nøgleprocesser](#)

Førend en strategi kan eksekveres med succes kræver det samordning og eksekvering af strategiske initiativer og anvendelsen af procesforbedringsprogrammer. I de foregående afsnit blev det beskrevet, hvordan virksomheder kan identificere og eksekvere strategiske initiativer, som var kortsigtede og havde til formål at virke som drivere for forbedring af de opstillede målepunkter i virksomhedens BSC. Dette afsnit vil have fokus på, hvordan virksomheden kan samordne de løbende procesforbedringsprogrammer med de strategiske målsætninger.

Gennem anvendelsen af strategikortet og BSC kan virksomheden anvende de strategiske målsætninger til at samordne deres processtyringsprogrammer. Virksomheden skal have et klart billede af forskellen på kvalitets- og procesforbedringer. Med dette menes, at virksomheden ikke blot kan have fokus på den ene uden den anden. Hvis der er for stort fokus på kvalitetsforbedringsmodeller, kan dette ofte betyde, at disse bliver meget isolerede og lokale. Kvalitetsressourcerne bliver benyttet til processer som virksomheden har konstateret, ikke lever op til deres standard. Allokeringen af ressourcer til disse forbedringer sker uafhængigt af den strategiske prioritering. Her benyttes BSC til at vise de kausale forbindelser, som opstår mellem forbedringer i både kvalitet og processerne og de succesrige resultater disse skaber, for både kunder og aktionærer. Her benyttes årsags-virknings-sammenhænge fra strategikortet og de strategiske målsætninger i BSC til at understrege, hvilke procesforbedringer, som er mest afgørende for den succesfulde strategieksekvering. BSC anvendes til at give virksomheden den manglende rettesnor, når det kommer til allokeringen af de knappe ressourcer. Hvorfor kaste ressourcer efter processer, som allerede er tilfredsstillende, når disse kan benyttes på processer, som har en afgørende betydning for strategiens implementering og eksekvering. (Kaplan og Norton 2009) (Bukh og Christensen 2010)

Kvalitets- og procesforbedringerne skal designes således de tilpasses med virksomhedens overordnede værditilbud til kunderne. Under designfasen skal det sikres, at disse forbedringer kan samordnes, hvilket betyder, at virksomheden kan levere det ønskede værditilbud på bedst mulig vis. (Kaplan og Norton 2009)

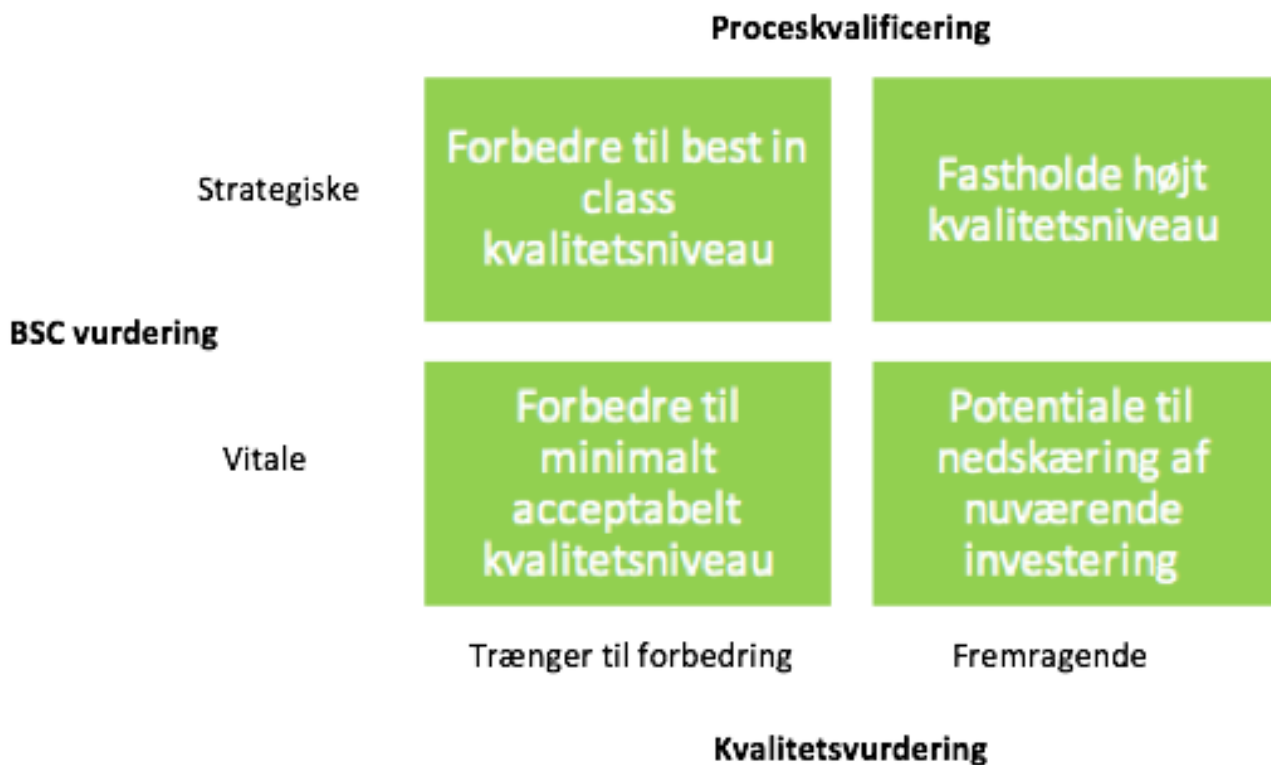
Det er dog ikke kun de eksisterende processer, som skal forbedres. Gennem indførelsen af et nyt strategikort identificeres nye processer. Tiderne skifter mere end nogensinde og kundernes ønsker

kan ændre sig fra dag til dag. Dermed skal virksomheder være bedre til at forstå og forudse kundernes behov, inden eller efterhånden som disse opstår. Der skal kompetenceudvikles som aldrig før, således virksomhedens medarbejdere er i stand til at sælge produkterne og servicere de enkelte kunder på bedst mulig vis. Det kan identificeres ved hjælp af BSC, hvilke processer, som har en afgørende betydning for virksomhedens succes. Dette giver virksomheden mulighed for at designe nye forbedringsprocesser og styrke de eksisterende. Formålet med disse kvalitets- og procesforbedringsprojekter er i den sidste ende at generere det højst mulige afkast, så længe de er i overensstemmelse med virksomhedens strategiske målsætninger. Et kvalitetsprogram kan designes til at forbedre en lokal proces, hvilket kan være ganske godt. Virksomhedens processer udføres både hurtigere, bedre og billigere, men dette er ikke et lighedstegn med en bedre strategieksekvering. Der skal udvælges netop de processer, som bidrager mest til strategisucces. (Kaplan og Norton 2009)

#### Strategiske kontra vitale processer

Nedenstående figur 9 viser forbindelsen mellem procesforbedringer og den strategiske prioritering, som finder sted i virksomhedens BSC. De eksisterende processer i organisationen klassificeres som enten fremragende eller trænger til forbedring. Dette skal ses i forhold til excellence i processerne, som udføres. Der skelnes ydermere mellem processer, som er identificeret i BSC som strategiske, altså processer, som bidrager til differentiering af virksomhedens strategi, og processer, som findes vitale, altså nødvendige for virksomhedens succes, men som ikke har nogen strategisk indflydelse og ikke gør en forskel i strategien for virksomheden. Et eksempel på en vital proces kan være rengøring, sikkerhed, vedligeholdelse med mere. Medarbejderne skal have udbetalt løn, regnskabet skal aflægges og være i overensstemmelse med regnskabsloven, bygningerne skal rengøres og vedligeholdes osv. Disse er alle processer, som findes nødvendige for virksomhedens drift, men ikke har en strategisk betydning. (Kaplan og Norton 2009) En excellence i de vitale processer er dog ikke ensbetydende med, at der skabes innovative produkter og en differentieret oplevelse for kunderne. Dette skal sikres gennem de strategiske processer.





Figur 9: Kvalitetsvurdering i kombination med BSC - (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

Nederst til venstre i tabellen finder vi de vitale processer, som virksomheden i øjeblikket er dårlige til at udføre. Her bliver virksomheden nødt til at allokere og investere ressourcer, således disse kan komme op på et konkurrencedygtigt niveau. Virksomhedens præstation skal ikke hindre strategien, således den ikke bliver eksekveret succesfuldt. Nederst til højre i tabellen finder vi de vitale processer, som udføres på en fremragende måde. Her bør virksomheden stræbe efter at fastholde sin nuværende præstation med de vitale processer. Det kan eventuelt overvejes at fjerne visse ressourcer fra disse processer, da de allerede har opnået det tilfredsstillende niveau som virksomheden søgte. Disse ressourcer kan herefter skydes ind hos de vitale processer, som ikke var på det tilfredsstillende niveau. (Kaplan og Norton 2009)

Øverst til højre findes de strategiske processer, som udføres på fremragende vis. Her kan virksomheden være tilfredse med processer, men samtidig investere en ikke ubetydelig del i at sikre den fremtidige løbende forbedring af disse processer. Den løbende forbedringsproces er helt essentielt

for opretholdelsen af den tilfredsstillende præstation med de strategiske processer. Øverst til venstre er det kritiske område, hvor ledelsen kan være bekymret for virksomhedens præstation. Disse processer er blevet identificeret som værende kritiske for, at strategien kan implementeres med den ønskede succes, og bliver udført på et utilfredsstillende niveau. Her skal der tilskydes ressourcer, og disse processer bør have ledelsens fulde opmærksomhed. Uden disse processer fungerer på et tilfredsstillende niveau til ledelsen ikke være i stand til at levere et differentieret og klart værditilbud til sine kunder, hvilket betyder at de finansielle målsætninger sandsynligvis ikke nås. (Kaplan og Norton 2009)

De strategiske processer har en stor betydning for det interne procesperspektiv og en nedadgående kurve her, bør tages op på strategimøderne, som vil blive beskrevet i et senere afsnit. De vitale processer er ligeledes vigtige, da organisationen har gavn af at forbedre disse processer. Rapportering og feedback, som knytter sig til disse processer er ligeledes helt essentielle. Disse vil ligeledes blive beskrevet i et senere afsnit.

#### [Opstilling af prioriteringer for processtyringen](#)

Det er ikke alle virksomheder, som har en stærkt TQM kultur. Denne behøves ikke nødvendigvis at implementeres i organisationen, førend der er samorden i processtyringen med strategien. BSC bruges til at skabe fokus på de processer, som findes mest afgørende for, at strategien bliver eksekveret med bedst mulig succes. For at gøre denne ramme operationel, kan der skabes fokus på realisering af de kritiske procesmålsætninger, som både er opstillet i strategikortet og i lærings- og vækstmålsætningerne, som skal drive disse centrale procesforbedringer. (Kaplan og Norton 2009)

Bogen beskriver en konsulentvirksomhed ved navn Symnetics, som har udviklet en metode til at skabe synergi mellem processtyring og strategiske målsætninger. Der indledes med en sammenligning af virksomhedens eksisterende værditilbud i forhold til det nye. En virksomhed implementerer BSC for at hjælpe med implementering af den nye strategi. Denne nye strategi har fokus på et bredere sortiment af services, som skal imødekomme kundebehovet. Den nuværende strategi har fokus på lave priser og hurtig service. Den nye strategi vil kræve, at virksomheden kan udvikle kompetencer til at udvikle og lancere nye produkter og services hurtigt, samtidig med, at virksomheden

kan tilbyde eftersalgsservice i topklasse, support og træning. Virksomheden identificerer den tidligere beskrevet værdikløft mellem den eksisterende og nye strategi. Denne strategikløft skal nu lukkes ved hjælp af en styrkelse af de eksisterende processer og indførslen af helt nye relevante processer. (Kaplan og Norton 2009, Reinaldo Manzini)

I strategikortet identificeres de centrale procesmålsætninger, hvilke er drivere for virksomheden kan opnå sine kunde- og finansmål. Herefter identificeres nøglepræstationsindikatorerne, også kaldet KPI'er, som er driverne for proces-excellence. Der nævnes et eksempel med en udvalgt innovationsmålsætning om at være smidig og effektiv til at udvikle kundeorienterede løsninger. Der defineres to metrikker for den valgte målsætninger, henholdsvis et forsknings- og udviklingseffektivitetsindekset, også kaldet RDEI, som har til formål at vise forholdet mellem overskuddet fra salget af nye produkter og de forsknings- og udviklingsomkostninger, som er knyttet til produktet, og time to market, hvilket har til formål at vise hvor hurtige de nye ideer kommer på markedet, altså selve innovationsprocessen. Disse to resultatmålepunkter kaldes for lagging indikatorer, og har til formål at give virksomheden en feedback på progressionen med lanceringen af nye produkter, som giver mere tilbagebetaling end deres udviklingsomkostninger, og om hvorvidt denne lancering har været hurtig. Medarbejderne har dog brug for visse udvalgte procesindikatorer, som skal holde øje med om projekterne holder den rette kurs mod succes. Dette skal spottes inden produkterne bliver lanceret. Der skal med andre ord udvikles og identificeres kritiske succesfaktorer, som medarbejderne skal kunne stræbe efter at kunne realisere. Disse succesfaktorer og de udvalgte metrikkers udvikling vises på proces-dashboards med det formål at forbedre underprocessernes præstation. (Kaplan og Norton 2009) (Bukh og Bang 2004) (Bukh og Christensen 2010) (Campbell 2006)

Generelt er tanken om brugen af dashboards en god ide til at styrke virksomhedens procesforbedringer. Disse dashboards kan være fyldte med samlinger af nøgleindikatorer, som har til formål at give feedback på den lokale procespræstation. Dashboards har især en positiv indvirkning på specifikt udvalgte processer fra det interne procesperspektiv i henhold til den specifikke afdelings eget BSC. På den måde kan medarbejderne i den konkrete enhed se fremskridtet og have en konstant feedback og rapportering af den valgte proces. (Campbell 2006)

Det skal dog nævnes, at dashboards og brugen heraf adskiller sig fra BSC på flere måder. Hvor BSC er meget strategisk er dashboards mere operationelle. De har ikke finansielle metrikker eller kundemetrikker, men har derimod et fokus på procesmetrikker, som medarbejderne kan påvirke i deres hverdag. De fleste BSC-metrikker er meget resultatmålepunkter og opdateres månedligt, hvorimod dashboards kan give feedback og afspejle præstationen dag for dag eller time for time. Denne hurtige feedback hjælper medarbejderne til at lære, hvordan deres præstation har en omgående effekt på præstationen. De fleste indikatorer i BSC går på tværs af både forretningsenheder og funktioner, hvor dashboards har et mere lokalt fokus på præstationen i de lokale afdelinger. Dashboards udgør informationsgrundlaget for problemløsning og købende forbedring hos de enkelte medarbejdere i de pågældende afdelinger. Disse dashboards udgør desuden også det primære informationsinput for fokuserede operationelle opfølgingsmøder, som vil blive behandlet i et senere afsnit. Når organisationen har fundet vinder-formlen skal dennes deles med resten af virksomhedens afdelinger således alle medarbejderne er samordnet omkring de best practices, som er blevet udviklet. Dette sikres gennem videndeling, som også her spiller en vigtig rolle. (Campbell 2006) (Kaplan og Norton 2009)

### [Delkonklusion for forbedring af nøgleprocesser](#)

Som navnet antyder havde afsnittet fokus på forbedringer af virksomhedens nøgleprocesser. Disse forbedringer er en kritisk del af strategieksekveringen bliver succesfuld. Der skal være en klar forståelse for hvilke målsætninger og målepunkter, som findes bedst for den givne situation. Målsætningerne og målepunkterne under det finansielle perspektiv og kundeperspektivet beskriver de ønskede resultater af den succesrige strategiimplementering. Det beskrives her, hvilke resultatmæssige forventninger virksomheden har til strategien, hvis denne altså implementeres på rigtig vis. Målsætningerne og målepunkterne i selve procesperspektivet viser netop, hvordan strategien skal eksekveres, således denne bliver en succes. Netop denne præstation i ovenstående processer skaber den differentiering i strategien som virksomheden ønsker, hvilket generer de ønskede produktivetsforbedringer i det finansielle perspektiv. Der skal skabes synergi mellem de strategiske målsætninger og processtyring. Dette gøres både ved at se på det eksisterende værditilbud og sammenholder dette med det nye. Den værdikløft som opstår skal virksomheden forsøge at lukke. Det skal sikres at de forbedringer af både processer og kvalitet betyder de strategiske processer giver det ønskede præstationsmål. De enkelte strategiprocesser skal analyseres således de kritiske succesfaktorer og metrikker kan identificeres. Dette giver medarbejderne en måde at forbedre deres arbejde med de enkelte daglige aktiviteter i organisationen. En måde at samordne og give feedback for medarbejderne er gennem benyttelsen af dashboards. Denne feedback skal reproducere og udvikles til viden. Denne viden skal deles med alle medarbejderne og lederne i virksomheden således de succesrige tiltag bliver spredt ud i alle dele af organisationen.

### Traditionel budgetlægning eller målrettede ledelseskontrolprocesser

Sammenkoblingen af den strategiske plan med virksomhedens forecasts for udgifter til både drifts- og kapitalressourcer er helt central for om hvorvidt der kan foretages en effektiv implementering af strategien. Ressourcerne brugt til initiativer og procesforbedringer udgøres typisk kun af 10 procent af det samlede forbrug. De sidste procent gør til produktion og levering af produkter og services til virksomhedens kunder, herunder varetagelse af en lang række støttefunktioner i virksomhedens værdikæde. (Kaplan og Norton 2009)

Når det kommer til et styringssystem bruger de fleste virksomheder budgettet som deres vejviser. Budgettet kan varetage flere funktioner for en virksomhed, herunder et forecast af de fremtidige indtægter og udgifter, hvilket hjælper med den finansielle og ledelsesmæssige planlægning. Budgettet kan generere commitment fra ledelsen, således der leveres de budgetterede resultater, da ledelsens løn kan være bundet op herpå gennem de tidligere beskrevet incitamentslønninger. Dette kan give et evalueringssystem af både ledere og enkelte afdelinger da de budgetterede tal sammenlignes med det faktiske resultat. Brugen af budgettet er dog valgfrit. Gennem de seneste år er flere og flere virksomheder konverteret til Beyond Budgetting. Budgettet bliver beskyldt for at være for tids- og omkostningskrævende og være et ufleksibelt kontrolsystem til belønning af de incitamentslønnede ledere. Det kan motivere til at sigte lavt og så snart målet er opnået slippes der for gassen. Budgettet kan også hurtigt blive forældet i en konstant og hurtigbevægende globaliseret verden med mere konkurrence end nogensinde. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005)

Der anvendes et eksempel på en afskaffelse af det traditionelle budget hos virksomheden Borealis. Hensigten var at implementere en ny ledelsesmæssig tilgang til erstatningen af budgettet som vi kender det. I stedet blevet der integreret fire målrette ledelseskontrolprocesser. Dette system skulle levere de samme oplysninger som det traditionelle budget, men være både bredere og mindre omkostningskrævende. Det skulle sikres, at lederne ikke kunne sigte lavt og game budgettet med forsigtighed. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005) (Jørgensen 2002)



Figur 10: Det nye ledelseskontrolsystem og dets kompetencer i modsætning til det traditionelle budget. (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

Ovenstående figur illustrerer fire processer, som skulle anses som værende erstatningen af det traditionelle budget og gøre op med de kendte og kritiserede svagheder hos budgettet.

Den første proces var rullende finansielle forecasts. Hvert kvartal blev der generet rullende forecast for de kommende kvartaler, som skulle give et klart billede af den forventede finansielle præstation. Formålet med indførelsen af disse forecast er, at give et overblik over det fremtidige salg og udgifter uden ledelsen bliver holdt op på præstationen kontra de konkrete resultater af disse. Ved ikke at holde ledelsen op på de rullende forecast forsøges det at imødekomme gaming af netop disse. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005) (Jørgensen 2002)

Den anden proces var indførelsen af BSC. Dette skal anvendes til at kommunikere de strategiske målsætninger og målepunkter til medarbejderne og er blevet beskrevet flere gange gennem projektet. Der opstilles, som tidligere nævnt, personlige målsætninger, som skal kobles op på den overordnede koncernstrategi. BSC bliver dermed benyttet som præstationsstyringsværktøj, som også var modellens primære formål tilbage i 1992. Der opstilles ydermere ikkefinansielle mål for de enkelte medarbejdere, således kroner og øre ikke er den eneste faktor, som der holdes op mod. De enkelte forretningsenheders præstation på nøgleindikatorerne kan benchmarkes både internt og eksternt gennem en branche- og konkurrenceanalyse. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005) (Jørgensen 2002) (Kaplan og Norton 1992)

Den tredje proces handler om at have kontrol med de faste omkostninger. Her kan anvendelsen af et ABC system være nyttigt til at tracke og akkumulere driftsomkostninger til de enkelte poster i procesomkostninger, hvorefter der kan udregnes omkostninger relateret til konkrete produkter og kunder. Dette giver mulighed for både benchmarking af procesomkostninger på tværs af virksomhedens mange produktionssteder, men ydermere i forhold til andre virksomheder. Herudover giver det muligheden for at se, hvor virksomheden skulle sætte ind for at kontrollere omkostningerne således det ville have den størst mulige effekt på produkterne og kunderne. Med andre ord fandt man ikke blot ud af, at der var en forskel på det budgetterede og det realiserede, men også hvor man bør sætte ind og hvorfor det vil være mest effektivt netop her, hvilket vil være til gavn for kunderne og virksomheden selv. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005) (Jørgensen 2002)

Den fjerde og sidste proces omhandler investeringsstyring. Her skal godkendelsesproceduren for investeringer ændres således de afhænger af projektets størrelse. Små investeringer skal blot godkendes af den relevante division, som har foreslået projektet. De mellemstore investeringer godkendes gennem en hurdle-rate, som koncernledelsen fastsætter i overensstemmelse med de finansielle fremskrivninger, som er fremsat i de rullende forecasts. De største investeringer skal godkendes af direktionen. Dette giver et ansvar og et beslutnings- og ansvarsboost til de medarbejdere og medarbejdere som arbejder tæt på de enkelte markeder og i samarbejde med de enkelte kunder. (Kaplan og Norton 2009) (P. N. Bukh 2005) (Jørgensen 2002)



### [Delkonklusion for traditionel budgetlægning kontra målrettede ledelseskontrolprocesser](#)

Der er flere forskellige måder at koble strategien sammen med driften. En af de mere traditionelle metoder er gennem budgetlægningsfasen, hvor den strategiske plan kobles sammen med forecasts for drifts- og kapacitetsudgifter. Spørgsmålet er om, hvorvidt en traditionelle budlægning stadig holder stik under nutidens globalisering og konstant ændrende hverdag. Hertil kommer anvendelsen af Beyond Budgeting eller de målrettede ledelseskontrolprocesser, som bestod af fire overordnede processer. Til sammen giver disse fire kontrolsystemer de samme resultater som det traditionelle budget, men skal blot anses som værende et alternativ med mere frihed til opstilling af ambitiøse målsætninger, som var et vigtigt element fra tidligere, og giver mulighed for benchmarking på nye højder. Der skal ikke være en forhåndsgodkendelse til alle projekter, men der forventes derimod præstationslevering af højeste kaliber. Virksomhedens ansatte har selv ansvar for opnåelse af de ønskede resultater. Der evalueres ud fra de strategiske målsætninger, som lederne selv har realiseret og ikke ud fra budgetlægningsprocessen, hvor man har forsøgt at game budgettet så meget som muligt.

### Operationelle møder, strategiopfølgingsmøder og strategitestnings- og justeringsmøder

Når virksomheden har udviklet både strategien og de operationelle planer skal strategien eksekveres. Denne eksekvering sker gennem produktion og levering af produkter og services til virksomhedens kunder, implementere initiativer og lave procesforbedringer, som alle blev beskrevet i de foregående afsnit. Der skal sikres en løbende kontrol og justering af præstationen således de strategiske målsætninger, kan realiseres. Lederne skal sørge for, at kursen holdes og denne opnås gennem en række møder, hvor de operationelle problemer drøftes. Det overordnede mål med disse møder er at opdatere eller eventuelt justere strategien efter virksomhedens behov. Selve ideen omkring et separat møde for både et operationelt reviewmøde og et strategiopfølgingsmøde kan virke logisk, men det har vist sig ikke at være så nemt for virksomheder at holde disse adskilte. (Kaplan og Norton 2009)

| Feedback- og lærings-proces                                                     | Målsætning                                                                                  | Barrierer                                                                                                        | Enablere                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Operationelle reviewmøder</b><br>Har vi driften under kontrol?            | At overvåge og styre den kortsigtede finansielle og operationelle præstation i virksomheden | De udvalgte KPI'er og dashboards, som lederne revurderer, er ikke af en afgørende betydning for selve strategien | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drivermodeller</li> <li>• Variansanalyser</li> <li>• Opdatering af KPI dashboards</li> <li>• Teambaseret problemløsning</li> </ul> |
| <b>2. Strategiopfølgingsmøder</b><br>Er vi gode til at implementere strategien? | At overvåge og styre de strategiske initiativer og BSC                                      | Utilstrækkelig tid til at drøfte strategiimplementeringen på møderne                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temaovervågning</li> <li>• Initiativporteføljefølgning</li> <li>• Temateam</li> <li>• Styring af dagsorden</li> </ul>              |

|                                                                                                                  |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. Strategitest-<br/>nings- og ju-<br/>steringsmøder</b><br><br>Fungerer vores stra-<br>tegi efter hensigten? | Regelmæssig vurde-<br>ring af de hypotetiske<br>resultater i årsags-<br>virknings-sammen-<br>hænge indfinder sig | Ingen tilgængelig data<br>til vurdering og test-<br>ning af de hypoteser,<br>som ligger til grund for<br>strategien. Medarbej-<br>derne opmuntres ikke<br>til at foreslå nye stra-<br>tegiske tiltag | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytiske under-<br/>søgelser</li> <li>• ABC modeller af<br/>både produkt- og<br/>kundelønsomhe-<br/>der</li> <li>• Test af årsags-<br/>virknings-sam-<br/>menhænge</li> <li>• Revurdering af<br/>opdagede stra-<br/>teger</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figur 8: Feedback- og læringsprocesserne (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### Operationelle reviewmøder

På de operationelle reviewmøder vurderes virksomhedens kortsigtede præstation. Ydermere forholder man sig til nyligt opståede problemer, som kræver omgående indgriben. Sælgerne mødes for at diskutere og drøfte de seneste kundeordrer samt både muligheder og eventuelle problemer i relation til kunderne. Marketingafdelingen mødes for at drøfte planer eller resultater af reklamer og promotion kampagner. Driftspersonalet mødes for at forholde sig til produktions-, vedligeholdelses-, og reparationsplaner. Der diskuteres ydermere nedetid på maskiner, betænkeligheder i henhold til distributions- og leveringsproblemer. Indkøbspersonalet diskuterer leveringstider, kvalitet og leverandørkontrakter. Finanspersonalet drøfter kortsigtede cash flow problemer og forsinkede betalinger til leverandører med mere. (Kaplan og Norton 2009)

Disse operationelle reviewmøder holdes typisk én om måneden, men flere virksomheder erfarer, at det er for lidt kun at mødes en gang om måneden. Dermed bør disse møder mindst holdes en gang om ugen således de operationelle data kan drøftes. Dette gøres netop for at løse de kortsigtede problemer og muligheder, som kan være opstået herunder klager fra kunder forsinkede leverancer og nye salgsmuligheder. (Kaplan og Norton 2009)

Deltagerne i disse reviewmøder kommer typisk fra enkelte afdelinger. Teammedlemmerne trækker på den fælles ekspertise og erfaring til analyse og løsning af operationelle problemer. Derimod håndteres tværfunktionelle problemer op strategiopfølgingsmøderne, som bliver beskrevet i et senere afsnit. (Kaplan og Norton 2009)

De operationelle reviewmøder bør være korte og fokuserede. Der går typisk for meget tid med at uddele og præsentere data. Dette burde ikke være tilfældet med dagens informationsteknologi. Disse data bør uddeles på forhånd således alle medarbejderne er klar over mødets tema og dagsorden. Tiden skal i stedet benyttes på analysering, problemløsning og beslutningstagen omkring nye operationelle tiltag. (Kaplan og Norton 2009)

#### Strategiopfølgingsmøder

På strategiopfølgingsmøderne samles teammedlemmer fra en forretningsenheds ledelse, således de kan overvåge og drøfte strategien for denne specifikke enhed. De operationelle spørgsmål bør dermed ikke diskuteres på disse møder. Det diskuteres, hvorvidt eksekveringen af strategien er på rette sport og eventuelle udfordringer og forhindringer for denne eksekverings identificeres og der foreslås løsningsforslag til netop disse. Det forsøges fastlagt, hvorfor disse problemstillinger er forekommet. Der skal være mødepligt på disse møder, og deltagerne skal være engagerede i deltagelsen. Mødefrekvensen kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men mindst én gang om måneden er dog den optimale frekvens. Visse strategier kan dog være langsigtede og vil derfor blot blive behandlet hvert kvartal. Udviklingen af medarbejderkompetencer, udvikling af produkter og nye kunderelationer kan ikke måles med øjeblikkelig virkning. På baggrund af dette skal møderne heller ikke være ugentlige. (Kaplan og Norton 2009)

Som det var gældende for det operationelle reviewmøder skal mødet ikke benyttes på gennemgang af diverse rapporter, men nærmere drøftelse af spørgsmål og problemløsning samt handlingsplaner. Rapporter skal gøres tilgængelige forud for mødet, hvilket kan gøres gennem anvendelsen af BSC. Dette hjælper med at afdække problemstillinger i relationen til implementeringen af selve strategien og giver lederne mulighed for at forstå potentielle årsager, til den svage præstation som virksomheden har været udsat for. Lederne skal allerede forinden mødet være sat ind i de relevante

data og have forslag til den seneste præstation, og hvorfor strategien bliver hindret i at blive implementeret med succes. De første år efter implementeringen af BSC skal der forekomme en grundig diskussion af de udvalgte målepunkter på disse møder. Dette gøres for at sikre, at nyopståede strategiske spørgsmål kan besvares og problemløsninger kan identificeres og løses. (Kaplan og Norton 2009)

#### [Delkonklusion for de operationelle reviewmøder og strategiopfølgingsmøder](#)

Både de operationelle og de strategiske reviewmøder skal hjælpe virksomheden med at holde den ønskede strategiske kurs således den ønskede præstation kan opnås. Disse måder kan have flere formål, forskellig frekvens, forskellige deltagere og forskellige dagsordener. De operationelle reviewmøder er typisk afdelingsbaseret og deltagerne på dette møde er eksperter inden for de relevante emner, som skal diskuteres på mødet. Møderne afholdes ofte – gerne mere end en gang om måneden. Informationerne til disse møder afhentes fra operationelle dashboards, og formålet vil være at løse nyopståede problemstillinger og lære af den operationelle data således forbedringer bliver muliggjort. Strategiopfølgingsmøderne afholdes med mindre frekvens end de operationelle reviewmøder, men afholdes gerne månedligt og her skal den seneste præstation vurderes og om der stadig er kurs mod den ønskede implementering af strategien. Disse møder er mere tværfunktionelle end de operationelle reviewmøder. Her foretages en overordnet gennemgang af strategiimplementeringen og dennes risici. Der dykkes ned i enkelte strategiske temaer, som kræver opfølgning eller ned i enkelte perspektiver fra strategikort. Der er dog visse fællestræk mellem de operationelle og de strategiske møder. Der skal opbygges tillid mellem medarbejderne og deltagerne fordi videndeling er et helt centralt element for optimale møder. Møderne er typisk meget data-tunge og deltagerne på disse møder skal på forhånd have sat sig ind i det udleverede data således tiden ikke spildes. Der skal være en åben diskussion og der er ingen forskel på leder og medarbejder. Formålene er at løse eventuelt opståede problemstillinger eller imødekommelse af nye muligheder for de enkelte forretningsenheder. Alle stræber efter at få strategien implementeret på bedst mulig vis. Fra tid til anden skal ledelsen vurdere om strategien fortsat er valid på bekostning af den nye viden og information fra mødedeltagerne. Der kan være forekommet en konkurrencemæssig eller teknologisk ændring. Disse ændringer kan tages op i det efterfølgende afsnit omkring justering og testning af strategien.

### Strategitestnings- og justeringsmøder

Trods et fabelagtigt udviklet strategikort og BSC, er det ikke sikkert virksomheden vil være i stand til at implementere strategien på en tilfredsstillende måde. Hvis ikke strategien kan implementeres korrekt, kan den heller ikke eksekveres, hvorfor der opstår usikkerhed omkring validiteten af selve strategien. Ledelsen har, som tidligere beskrevet, formuleret strategien ud fra vurdering af det interne og eksterne miljø, kundepræferencer og årsags-virknings-sammenhænge. Trods dette skal strategiformulering stadig ses som værende en kunstart og ikke videnskab. Dermed kan der være behov for enkelte justeringer eller test af strategien. Dette gøres netop på strategitestnings- og justeringsmøderne, hvor lederne har mulighed for at teste validiteten af strategien og ikke blot eksekveringen, herunder en eventuel modificering af strategien over tid. (Kaplan og Norton 2002) (Kaplan og Norton 2009)

Både strategikortet og BSC består af en række hypoteser, som ofte starter nede i lærings- og vækstperspektivet. Disse betyder ofte, at virksomheden har en forventning om, at realiseringen af strategiske målsætninger i den menneskelige og organisatoriske kapital vil betyde en forbedring af de kritiske strategiske processer. Herefter antages det, at hvis virksomheden kan udføre disse strategiske processer med succes vil det betyde, at man vil være i stand til at skabe og levere det ønskede værditilbud til kunderne, og disse vil ydermere være driver for produktivitetsforbedringer, som findes i de finansielle målsætninger. Herefter antages det, at strategien kan levere det ønskede kundeværditilbud og skabe tilfredse og loyale kunder. Dette vil med alt sandsynlighed øge omsætningen og gøre virksomheden mere lønsom. Der findes dermed en række sammenhængende opfattelser ved implementeringen af både strategikort og BSC. Disse skal dog testes og muligvis justeres, da der kan være tilkommet nye informationer, både i det interne og eksterne miljø, som kan have konsekvenser for disse sammenhængende opfattelser. Netop dette er også grundlaget for det closed-loop, som er blevet beskrevet flere gange gennem projektet. De informationer og eventuelle ændringer virksomheden finder frem til på disse møder smides ind i modellen og processen starter igen med den nye og justerede strategi. Målene justeres og opdateres og der fremstilles nye strategiske initiativer. De eksterne forhold kan betyde, at ledergruppen skal revurdere eventuelle ændringer til strategien eller om denne skal opgives. Det kan være på baggrund af konkurrenternes nye tiltag eller strategiske ændringer. Her tages også stilling til nye strategiske muligheder forstået af virksomhedens egne medarbejdere. Disse er tættere på kunderne og proceseksekveringen end de fleste

ledere. Der bør derfor opfordres til at udvikle ideer til eventuelt nye strategiske muligheder. Herefter skal lederne forholde sig til disse ideer og høste udbyttet af disse i samarbejde med medarbejderne. Dette sikrer ydermere at medarbejderne føler de har et ansvar for strategien, hvilket kan motivere til en succesfuld strategieksekvering. (Kaplan og Norton 2002) (Kaplan og Norton 2009) (Bukh og Christensen 2010)

Som beskrevet i et tidligere afsnit bliver der blandt andet foretaget en PESTEL analyse. Denne model skal dog opdateres i henhold til eventuelle ændringer i det eksterne miljø. Disse ændringer og deres indflydelse på strategien diskuteres på justeringsmødet. Ydermere skal ledergruppen bruge data omkring virksomhedens nuværende præstation. Dette kan ikke alene vurderes ud fra de finansielle data i blandt andet resultatopgørelsen og balancerne. Disse viser blot den overordnede samlede performance, men ikke noget om specifikke segmenter, produktlinjer eller enkelte produkter, kunder osv. Dette findes nødvendigt førend virksomheden kan finde styrker og svagheder i forhold til den nuværende performance. (Kaplan og Norton 2002) (Kaplan og Norton 2009) (Kaplan og Norton 2008, b)

#### [Testning og justering af strategierne](#)

Strategien kan testes på mange forskellige måder og der findes ikke en korrekt formel for virksomhederne. Det er dog vigtigt, at virksomheden både tager stilling til de eksterne og interne data, som er samlet ind. De interne data kan analyseres gennem en TDABC model, hvor lønsomheden til produkter og kunder indsamles. Herigennem udregnes omkostninger og indtægter til specifikke kunde-segmenter eller enkelte kunder. Virksomheden får muligheden for at analysere om denne kunde trækker for meget på virksomhedens ressourcer i forhold til den omsætning som virksomheden får til gengæld. De eksterne analyser bør have en lige så stor indflydelse på strategidiskussionen. Virksomheden kan forholde sig til spørgsmål vedrørende strategien og om denne er hensigtsmæssig. Ydermere tages der stilling til strategien i forhold til konkurrenterne og om alle medlemmerne af virksomheden er bevidste om strategien og accepterer den. Strategien skal eksekveres på en ordentlige måde og virksomheden skal vurdere de risici, som er forbundet med denne strateeksekvering. (Kaplan og Anderson 2004)

Flere strategiekspertes, herunder Mintzberg (Mintzberg 1987), understreger vigtigheden af involveringen af virksomhedens medarbejdere i denne proces. Topdown processen har visse begrænsninger da det ofte er virksomheden medarbejdere på gulvet, som har adgang til de teknologien, processerne og kunderne. Ledelsen skal dermed blot være lydhør over for medarbejdernes innovative ideer. Der skabes gennem anvendelsen af BSC og strategikortet en fælles forståelse for den udviklede strategi blandt alle virksomhedens medarbejdere. Dette har den betydning, at medarbejderne motiveres til at hjælpe hele organisationen med at opnå succes med strategien og forsøger at lukke de kløft, som er opstået mellem implementeringen af strategien og den faktiske eksekvering. Ydermere skal både anvendelsen af BSC og strategikortet koble strategien sammen med driften. Ledelsen får lettere ved at kommunikere strategien både visuelt og på en kvantitativ måde over for medarbejderne, hvilket gør det mere overskueligt når der skal kaskaderes ned til forretningsenheder. Det giver lederne muligheden for at koble de strategiske prioriteringen med de procesforbedringer, som er fundet nødvendige. (Mintzberg 1987) (Kaplan og Norton 2002) (Kaplan og Norton 2009)

|                         | Operationelle review-møder                 | Strategiske review-møder                               | Strategitestnings- og justeringsmøder                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Informationskrav</b> | Dashboards til nøglepræstationsindikatorer | Strategikort og BSC rapporter                          | Strategikort, BSC, ABC, analytiske undersøgelser af strategiske hypoteser, eksterne analyser og konkurrentanalyser |
| <b>Frekvens</b>         | Afhænger af forretningscyklussen           | Månedligt                                              | Mindst en gang årligt                                                                                              |
| <b>Deltagere</b>        | Afdelings- og funktionspersonale           | Topleledelsen, strategiske temaejere og strategichefen | Topleledelsen, strategiske temaejere, funktions- og planlægningspecialister, forretningsenhedschefer               |



|              |                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                   |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fokus</b> | Identifikation og løsning af operationelle problemer, herunder svigtende salg, forsinkede leverancer, nedetid på maskiner og leverandørproblemer | Problemer med strategiimplementeringen og fremdrift med hensyn til de strategiske initiativer | Testning og justering af strategien på baggrund af kausalanalyser, produktlønsomhed, ændringer i det eksterne miljø, opdukkende strategier og nye teknologiske udviklinger        |
| <b>Mål</b>   | Reagere på de kortsigtede problemer og fremme løbende forbedringer                                                                               | Finjustering af strategien. Foretage justeringen midt i forløbet                              | Forbedring eller ændring af strategien gradvist. Opstilling af strategiske og operationelle planer, herunder strategiske mål og bevilling og udgifter til strategiske initiativer |

Tabel 9: Opsummering af de tre typer ledelsesreviewmøder. (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

Som beskrevet i de tidligere afsnit anvendes der data fra de operationelle dashboards til at overvåge og forbedre driften og som løsning på eventuelt opståede problemstillinger på de operationelle reviewmøder. På strategiopfølgingsmøderne overvåges eksekveringen af strategien løbende, hvorefter denne finjusteres således den er tilpasset med de ændrede vilkår både internt og eksternt. Det er takket være disse møder, at virksomheden får muligheden for at foretage løbende ændringer af strategieksekveringen. På strategitestnings- og justeringsmøderne vurderes resultaterne af de analytiske studier og der anvendes de førnævnte værktøjer som det aktivitetsbaserede omkostningsberegningsværktøj til vurdering og identificering af fejl og mangler i strategien. Dette kan være processer som findes ineffektive eller kunder og produkter som er urentable for virksomheden. Med disse informationer kan lederne få justeret og korrigeret fejlene gennem en målrettet procesforbedringsproces. Disse ovenstående tre mødeformer er dermed helt essentielle førend virksomheden kan opnå den ønskede eksekveringsgevinst. (Kaplan og Norton 2002) (Kaplan og Norton 2009)

#### [Delkonklusion for strategitestnings- og justeringsmøder](#)

Som det antydes af navnet for disse møder skal strategien testes og eventuelt justeres således denne er i overensstemmelse med virksomhedens ønsker. Justeringen bør finde sted ved strategiuudviklingsmødet, som blev bekræftet tidligere i analysen. Dette sker i overensstemmelse med den opdaterede PESTEL og konkurrentanalyse foretaget af virksomheden. Mødet bliver afholdt i forbindelse med og som reaktion på store ændringer både i det interne og eksterne miljø. Det kan være man gennem metrikker i BSC har fået nye informationer omkring den nuværende strategi er fyldt med fejl eller mangler. Dette kan betyde, virksomheden skal justere strategien på baggrund af den erfaring der er undfanget af analyser af data i enten PESTEL eller markedsanalyser. Virksomheden skal her bruge sine medarbejdere både til feedback men også til justeringen af strategien. Virksomhedens medarbejdere er tættere på kunderne og processerne end nogen andre i hele organisationen. Disse har dermed informationer angående disse processer som ingen andre. Dermed skal virksomheden opfordre medarbejderen til at komme med innovative forslag og eventuelle justeringer af strategien således denne er i overensstemmelse med, hvad der egentlig foregår både internt og eksternt i virksomheden.

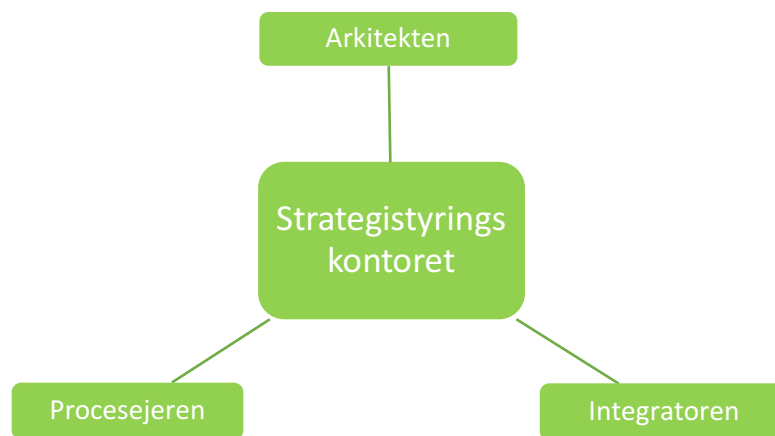
### [Strategistyringskontoret – Office of Strategy Management](#)

De seks ovenstående styringsprocesser udgør som sagt et omfattende closed loop-system, som har til formål at forbinde den strategiske planlægning med virksomhedens operationelle planlægning, gennemførelse, feedback og læring.

Dette kræver en stor mængde koordinering internt i virksomheden, således systemet bliver integreret på bedst mulig vis. Der skal skabes en strategisk samordning i virksomheden. Dette sikres ved koordinering af de mange processer, som virksomhedens afdelinger tager sig af. Finansafdelingen tager sig af budgetterne, HR-afdelingen tager sig af de personlige mål og driftsafdelingen tager sig af processtyringen. Disse afdelinger skal arbejde i fællesskab således disse fungerer som et system og ikke som en række singulære ukoordinerede processer. Foruden dette hjælper både strategikortet og BSC også med at samordne de organisatoriske enheder og medarbejderne i forhold til den valgte strategi. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Ansaret bliver uddelt til de ledere, som har ansvaret for den pågældende afdeling. Dermed får økonomichefen ansvaret for de nye budgetprocedurer, HR-chefen får ansvaret for at styre medarbejdernes præstation og måle herpå, og driftschefen får ansvaret for TQM og Six Sigma procesforbedringerne. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Kaplan og Norton identificerer, at virksomheder bør oprette en ny organisationsfunktion, som de kalder Office of Strategy Management (OSM).



Figur 11: Strategistyringskontorets roller. Kilde (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009). Egen tilvirkning

OMS har tre overordnede roller. Den første rolle kaldes arkitekten. Som arkitekt i OSM designs den nye strategi og de operationelle styringsprocesser. Dette gøres ved at definere og præcisere den bagved liggende filosofi omkring præstationsstyring og de processer, som findes nødvendige for en optimal gennemførelse af strategien. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den næste rolle kaldes processejeren. Her defineres, udvikles og observeres gennemførelsen af de udvalgte nøgleprocesser, som findes nødvendige for at styre den valgte strategi. Det kan være udvikling af strategien, planlægning af strategien, samordning i organisationen, planlægning af driften, revurdering af strategien og testning og justering af strategien. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den sidste rolle kaldes for integrator. Her sikres det, at strategien er rettesnor for en række eksisterende processer. Dette kan eksempelvis være processer omhandlende finansiell styring, strategisk kommunikation og HR-planlægning. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

### Behov for et strategistyringskontor?

Hele ideen med implementeringen af et styringskontor er at koordinere aktiviteter på tværs af funktioner og forretningsenheder, således disse kan samordne den valgte strategi med virksomhedens drift. Det er styringskontorets opgave at designe et overvågningssystem, som kan virke komplekst til tider, da der er mange faktorer og afdelinger involveret på samme tid. Alle disse skal samordnes, således der er en fælles forståelse for strategien, hvilket sikrer, at denne implementeres og eksekveres med succes. Der skal være synergi mellem planlægnings-, eksekverings- og kontrolprocesserne. Dette kan være en enormt krævende opgave, da alle disse har forskellige frekvenser og foregår med forskellige intervaller. Strategikortet, scorecardet, strategiske initiativer osv. opdateres månedligt, hvorimod analyser vedrørende omverdenen opdateres enten hvert kvartal eller årligt. Det skal dog huskes, at det ikke er strategistyringskontoret alene, som har udviklet strategien, men det er blot her strategien samordnes mellem organisationens mange aktører, herunder ledergruppen, de enkelte medarbejdere, temateamene, afdelinger og støtteenheder. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Disse ovenstående aktører skal samordnes således eksekveringen af strategien går op i en højere enhed. Det skal klargøres, hvilket ansvar de enkelte afdelinger, medarbejdere osv. har for at sikre en succesfuld strategieksekvering. Der kan sættes spørgsmålstejn ved om der er behov for denne nye afdeling, som har ansvaret for strategien. Skeptikere mener det bør være den administrerende direktør eller de enkelte forretningsenhedschefer, som skal have ansvar for en effektiv eksekvering. Problemstilling er blot, at disse allerede er presset med mange arbejdsopgaver. Disse har været med til udviklingen af strategien, men selve ansvaret for eksekveringen bør lægges et andet sted således blandt andet den administrerende direktør kan bruge sin tid så effektivt som muligt og fokusere på at få virksomheden til at løbe rundt. Strategistyringskontoret skal ses som direktørens højre hånd og skal videreføre vigtige informationer i henhold til strategien og dens eksekvering. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

### Roller og ansvarsområder for styringskontoret

Styringskontoret skal varetage flere roller og ansvarsområder. Disse er skitseret i nedenstående figur og vil blive beskrevet i det følgende afsnit. Det er ikke alle opgaver som styringskontoret skal have det fulde ansvar for. Det er vigtigt, at kontoret kan samarbejde med de ansvarshavende i organisationen, hvilket vi blive beskrevet senere.

| OSM rolle  | Strategistyringsproces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ansvarshaver                                                                                                                                |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arkitekt   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition af strategistyringsrammen og konventionerne</li> <li>2. Designe strategistyringsprocessen</li> </ol>                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OSM</li> <li>2. OSM</li> </ol>                                                                    |
| Procesejer | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udvikle strategien</li> <li>2. Planlægge strategien</li> <li>3. Samordne organisationen</li> <li>4. Gennemgå og justere strategien</li> </ol>                                                                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OSM</li> <li>2. OSM</li> <li>3. OSM</li> <li>4. OSM</li> </ol>                                    |
| Integrator | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knytte strategien til den operationelle planlægning og budgetlægning</li> <li>2. Knytte strategien til de centrale driftsprocesser</li> <li>3. Knytte strategien til HR-, IT- og støttefunktioner</li> <li>4. Kommunikere strategien</li> <li>5. Styre strategiske initiativer</li> <li>6. Udveksle best practices</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CFO</li> <li>2. COO</li> <li>3. HRO/CIO</li> <li>4. CC</li> <li>5. PMO</li> <li>6. CKO</li> </ol> |

Tabel 10: OSM's roller og ansvarsområder (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

| Ansvarshaver              | Forkortelse |
|---------------------------|-------------|
| Chief Financial Officer   | CFO         |
| Human Ressource Officer   | HRO         |
| Chief Information Officer | CIO         |
| Chief Knowledge Officer   | CKO         |
| Corporate Communications  | CC          |
| Program Management Office | PMO         |
| Chief Operating Officer   | COO         |

Tabel 11: Ansvarshaver og forkortelser (Kaplan og Norton 2009) egen tilvirkning

### Arkitektens rolle og ansvarsområde

Der findes et utal af processer, som er helt essentielle før en strategi kan eksekveres med succes, herunder budgetlægningen, præstationsstyring og den strategiske planlægning. Disse udføres med forskellig frekvens, tidspunkt og sprog. Disse er som regel isolerede, hvilket er en af de største barrierer for den effektive strategieksekvering. Arkitekten står for designet af rammen og de processer styringssystemet består af. Det er styringskontorets opgave at introducere de manglende strategieksekveringsprocesser og ydermere at bruge orden i den fragmenterede ledelsesproces. De manglende komponenter skal designes og samles i ledelsessystemet. De skal have den rette plads og fungere i synergi med hinanden uden friktioner. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Styringskontoret har også ansvaret for rækkefølgen af de seks faser i strategieksekveringsmodellen. Det benyttes ofte den rækkefølge, som er beskrevet i nærværende projekt. Planlægningsgruppen foretager analyser og undersøgelser, som skal præsenteres på strategiudviklingsmøderne, hvor strategien, strategikortet og scorecardet opdateres. Styringskontoret har det primære ansvar for samordning af de enkelte forretnings- og støtteenheder. Deres strategier skal samordnes med koncernstrategikortet. Styringskontoret er også fluen på væggen når finansafdelingen skal udføre resourceplanlægningsprocessen, hvor der udarbejdes planer for budgetter til de enkelte forretningsenheder. Det skal sikres at strategien er i overensstemmelse med de procesforbedringer, som er blevet forecastet tidligere. Styringskontoret skal også hjælpe den enkelte medarbejder med deres personlige målsætninger og samordne medarbejderkompetenceprogrammerne. Der skal også føres en løbende kontrol med de udvalgte lærings- og vækstprocesser i det fjerde perspektiv. Strategien

skal kommunikeres ud i organisationen, driften og strategien skal gennemgås, de strategiske initiativer skal styres og videndeling, herunder informationer omkring best practices skal udføres. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

#### Proces ejerens rolle og ansvarsområde

Proces ejeren har mange ansvarsområder, som vil blive beskrevet i det følgende afsnit. Det skal dog nævnes, at det blot skal anses som værende det primære ansvar og at proces ejeren ikke står med det fulde ansvar for disse elementer. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den første strategistyringsproces er udviklingen af strategien. Strategiudvikling skal ikke anses som værende en årlig begivenhed, men derimod en løbende proces. BSC leverer præstationsmålepunkter, som skal være med til at sikre validiteten af de foregående antagelser omkring strategien, herunder de hypoteser for er blevet antaget for denne. De fleste virksomheder har i forvejen en strategisk planlægningsenhed, som udvikler på strategiudviklingsprocesserne. Det forslås her, at virksomheden udbygger denne funktion til at være et mere omfattende strategistyringskontor, som skal tilskrives ansvaret angående udvikling og eksekvering af strategien. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den næste strategistyringsproces er planlægningen af strategien. Ved at gøre styringskontoret til ejer af scorecardprocessen sikres det, at eventuelle ændringer, som opstår på strategiplanlægningsmødet bliver omsat således det integreres i virksomhedens strategikort og BSC. Lederne skal godkende målepunkterne, hvorefter strategistyringskontoret udvælger præstationsmålsætninger for målepunkterne og hjælper med at identificere de strategiske målsætninger, som er nødvendige for at opnå disse. Det er ligeledes styringskontoret, som skal sikre, at virksomhedens medarbejdere får den korrekte træning og uddannelse i forhold til konstrueringen af disses strategikort og scorecard. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Samordning af organisationen er den næste styringsproces som styringskontoret overvåger. Her skal strategien som tidligere nævnt kaskaderes. Kontoret skal validere de valgte strategien som er blevet foreslået af de enkelte forretningsenheder således disse er i synergi med virksomhedens overordnede koncernstrategikort. Det er ikke nok blot at skabe disse synergier, men frugten af



denne opståede synergi skal også høstes. Dette er kontoret også ansvarlig for. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den næste styringsproces er revurdering af strategien. Dette gøres som tidligere nævnt på strategiopfølgningsmøderne, hvor den strategiske præstation gennemgås og strategien justeres herefter. Den administrerende direktør skal opdateres omkring de strategiske problemer, som er blevet identificeret gennem de seneste scorecards resultater. Der skal være fokus på strategigennemgang og læring, i stedet for den kortsigtede performance. Styringskontoret skal være i et tæt samarbejde med de strategiske temateams. Dette skal være til en gennemgang af fremdriften med realiseringen af målsætninger og porteføljerne af strategiske initiativer hos de enkelte temateams. De enkelte handlingsplaner, som allerede eksisterer, gennemgås på møderne, hvorefter forslag til nye handlingsplaner i kampen mod afvigelser i resultatet i forhold til målene forslås og gennemgås. Der anbefales handlingsplaner for de enkelte ledere og afdelinger, som skal stå med det overordnede ansvar for realiseringen af disse planer således det sikres, at ansvarshaveren er enig i implementeringen og vil gøre alt for at eksekvere denne med succes. (Kaplan og Norton 2009)

Den sidste styringsproces som procesejeren har ansvaret for er justeringen af strategien. Dette omhandler det tidligere nævnte møde, hvor lederne diskuterer og tester strategien, hvorefter den justeres efter behovet. Dette møde kræver nye input ud over de traditionelle omverdensanalyser, som planlægningsafdelingen normalt tager sig af. De interne konkurrentanalyser skal omfatte undersøgelser af den eksisterende strategi og hvordan denne performer. Til dette kan anvendes de aktivitetsbaserede omkostningsanalyser, som enten kan anvendes på enkelte produktlinjer, kunder eller produkter. Dette er ydermere med til at teste de kausale forbindelser og sammenhænge i strategikortet. Finansafdelingen i virksomheden står som regel for omkostningsanalyserne, men de strategiske hypoteser og forbindelser skal testes af styringskontoret. Resultaterne af disse undersøgelser præsenteres af kontoret på de årlige strategiopdateringsmøder, således lederne får vist, hvor stor en indflydelse strategien egentlig har på virksomhedens performance. (Kaplan og Norton 2009)

#### Integratorens rolle og ansvarsområder

Det vigtigste ansvarsområde for integratoren er at sikre, at alle i organisationen er samordnet omkring strategien. Det er styringskontorets ansvar at koordinere samtlige medarbejdere og sikre, at

disse deltager aktivt i eksekveringen af strategien på en effektiv måde. De kortsigtede planlægnings- og budgetlægningsprocesser skal samordnes med den strategiske prioritering. Der skal dermed skabes en forbindelse mellem strategien og planlægningen af styrkelsen af de menneskelige ressourcer og informationsteknologien i virksomheden. Dette skal være med til at skabe værdi gennem virksomhedens immaterielle aktiver, altså netop mennesker og teknologi. De strategiske initiativer skal styres effektivt og udvekslingen af best practices er helt essentiel for at de strategiske processer bliver styrket. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Strategien skal, som sagt, knyttes til ressourceplanlægningen og budgetlægningsprocessen. Finansafdelingen af det overordnede ansvar for både budgetlægning og allokeringen af de likvide midler til de enkelte forretningsenheder og støttefunktioner. Virksomheden skal også lave en finansplan for de udgifter, som skal bevilliges til de strategiske initiativer, som blev betegnet STRATEX. De kortsigtede målsætninger i de enkelte forretningsenheder skal være i overensstemmelse med de mål, som er opstillet for virksomhedens omsætningsvækst osv. Styringskontoret skal anses som værende den overordnede dommer for, hvordan finansafdelingen og de enkelte forretningsenheders planer, ressourceallokeringer og præstationsmål er i overensstemmelse med de overordnede strategiske målsætninger for hele organisationen. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Det skal ydermere sikres, at planerne for de andre afdelinger stemmer overens med strategieksekveringen. Med dette menes, at styringskontoret har ansvaret for at eksempelvis HR-afdelingen bidrager til en succesfuld strategieksekvering, hvilket skal afspejles i disses planer. Kontoret har dermed en rådgivende rolle, som skal sikre, at funktionsafdelingerne samordner deres strategi med virksomhedens overordnede strategier. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Den effektive kommunikation omkring strategien til alle organisationens medarbejdere er af afgørende betydning for en effektiv strategieksekvering. Det er ydermere kontorets ansvar at sikre, at strategien bliver kommunikeret gennem effektive kanaler, således hver medarbejder hører og forstår strategien. Der skal koordineres et kommunikationsansvar i de enkelte aktiviteter således det sikres, at de enkelte medarbejdere forstår deres rolle med hensyn til levering af performance og dennes effekt på strategien. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Som tidligere nævnt gennem projektet anvendes både temaejere og temateam til udvælgelsen og styringen af de strategiske initiativer. Det er styringskontorets opgave at overvåge denne proces og indhente de relevante informationer omkring initiativstatus og performance samt rapportering til ledergruppen inden strategiopfølgingsmøderne finder sted. Hvis organisationen ikke benytter disse, skal kontoret selv styre processen med udvælgelse og rationalisering af de strategiske initiativer. Ansvar for initiativer, som har en naturlig afdeling koblet op på sig, afgives til netop denne afdeling. Det sikres ydermere, at de initiativer, som går på tværs af organisationen får tildelt de relevante finansielle og menneskelige ressourcer disse har behov for. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Strategistyringskontoret har også ansvaret for at koble strategien sammen med de centrale driftsprocesser. Strategien bliver eksekveret via forretningsprocesser, og det skal identificeres ved hjælp af strategikortet, hvilke processer, som findes vigtigst i forhold til strategien og hvorledes disse kan analyseres og syres. Der skal sikres, at temateamsene har de nødvendige ressourcer til rådighed for at forbedre den strategiske procesperformance. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Videndeling og udveksling af best practices er et helt centralt element for at sikre, at virksomheden får mest ud af strategien. Dette element har en stor indflydelse i lærings- og vækstperspektivet som ofte styres af en 'learning officer'. Hvis virksomheden i forvejen anvender denne skal styringskontoret sørge for at koordinere med denne. Hvis ikke den funktion allerede benyttes i virksomheden skal styringskontoret være ansvarstager for initiativer til overførsel af ideer og best practices ud til alle organisationens medarbejdere. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

#### [Strategistyringskontorets positionering i organisationen og medlemmer](#)

Styringskontoret skal have en direkte adgang og dialog med den administrerende direktør førend denne funktion kan fungere optimalt og hensigtsmæssigt. Eksekveringen af strategien på en effektiv måde kræver ofte ændringer. Disse ændringer godkendes ofte af den administrerende direktør.

Der findes forskellige modeller for kontorets positionering i organisationen. Enten kan kontoret have en meget centraliseret positionering, hvor det anvendes som et koncernkontor. I de nyere

tilfælde har kontoret, i sammenhæng med implementeringen af BSC, fungeret som et netværk bestående af strategistyringsmedarbejdere, medarbejdere på koncernniveau og medarbejdere for de enkelte forretnings- og støtteenheder. Disse udpegede få skal operere som talsmænd for de enkelte enheder og designe lokale strategiske temaer, som stemmer overens med enhedens eget behov så længe det er i overensstemmelse med koncernens overordnede strategiske temaer. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009)

Selve størrelsen af styringskontoret kan variere fra virksomhed til virksomhed. Der findes ikke et konkret antal medarbejdere. Det kommer naturligvis an på virksomhedens størrelse, kompleksitet osv. Blot fordi virksomheden beslutter sig for at indføre et strategistyringskontor er det ikke ensbetydende med, at man skal ud at ansætte nye medarbejdere med speciale inden for dette område – i hvert fald ikke til at begynde med. Medlemmerne kan bestå af de medarbejdere som stod i spidsen for indførslen af BSC og herefter medarbejdere fra de enkelte forretningsenheder. Det handler ikke blot om den enkelte afdeling medarbejderen befinder sig under til dagligdag, men om hvilke kompetencer han/hun bringer med sig til styringskontoret. Et vigtigt element er dog, at man er fortalere for forandring i virksomheden. Med indførelsen af styringskontoret kommer forandring. Medlemmerne skal fremstille sig selv som værende forandringsagenter og fortalere for dette. De fleste virksomheden anvender budgettet som den primære guideline til nu at skulle fokusere på et closed loop-styringssystem, hvor der anvendes både strategikort og SBC, hvilket betyder, at virksomheden nu fjerner det finansielle fokus, og har et større fokus på kunderne, processerne og de enkelte medarbejdere, således der skabes den ønskede værdi og herigennem den ønskede eksekveringsgevinst. Repræsentanterne i styringskontoret skal ydermere være opmærksom på silent killers, som kan være en stor barriere for implementeringen og eksekveringen af strategien gennem disse nye metoder, hvor det finansielle fokus tager et skridt tilbage. Strategistyringskontoret skaber værdi til virksomheden og dennes kunder på baggrund af den vellykkede eksekvering af strategien. (Kaplan og Norton 2005) (Kaplan og Norton 2009) (Beer og Eisenstat 2000)

### [Delkonklusion for strategistyringskontoret og kontorets funktion og ansvar i en organisation](#)

Strategistyringskontoret havde tre overordnede roller, hvor arkitekten driver organisationen fremad i den rigtige retning, således disse ovenstående elementer i ledelsessystemet kan arbejde synkront og i synergi med hinanden. Procesejerdelen betyder primært at styringskontoret tager ansvaret for de nye strategieksekveringsprocesser som opstår i forbindelse med planlægning, samordning, læring og justering. Integratordelen sikrer de resterende processer samordnes med de strategiske målsætninger. Dette er processer, som ofte foregår i støttefunktioner, hvor der er nævnt eksempler på HR-afdelingen i ovenstående afsnit.

Styringskontoret har ansvaret for de nytilkomne ledelsesprocesser og ydermere de eksisterende fragmenterede processer. Flere virksomheder kan dermed med implementeringen af styringskontoret opnå den ønskede eksekveringsgevinst af de udvalgte strategier. Om strategien blot skal være god eller særledes fremragende er ikke så vigtigt. Det vigtigste element er, at virksomhedens medarbejdere er i stand til og har lyst til at eksekvere strategien således der netop opnås en eksekveringsgevinst.

Førend det bliver muligt for virksomheden at eksekveringen med succes skal der integreres et ledelsessystem, som skal hjælpe virksomhederne med at skabe løbende forbedringer i forhold til implementeringen af strategien. Strategistyringskontoret skal i samarbejde med den administrerende direktør, og udvalgte fra ledergruppen, synkronisere processerne således det sikrer en succesfuld eksekvering af virksomhedens strategier. Formålet med ovenstående analyseafsnit har været at give et kvalificeret bud på et system, som skulle kunne hjælpe med opstilling af strategiske mål og målsætninger, allokering af ressourcer således disse er i overensstemmelse med målsætninger og mål, opstilling af de prioriteringer som er nødvendige for den operationelle forbedring, opnå og gennemskue både den operationelle og strategiske effekt af beslutninger vedrørende opdatering af strategi og strategiske målsætninger. Virksomheden skal kunne kontrollere og koordinere strategi og drift herunder skabe synergier mellem disse gennem anvendelsen af best practices nævnt i ovenstående analyseafsnit.

## Diskussion

Formålet med dette diskussionsafsnit er, at forsøge at ryste projektets tilgang og fremgangsmåde en smule og se, hvad der falder ned fra træet. Det forsøges både at bekræfte visse argumentationer foretaget under projektskrivningen, mens nye muligvis er opstået. Projektskriveren har forsøgt at forholde sig kritik til egne og fremmede argumenter omkring både BSC og 'eksekveringsgevinsten'.

Efter arbejdet og gennemlæsning af projektet er der opstået en ny række synspunkter, som kan diskuteres og eventuelt arbejdes videre med. Formålet med nærværende projekt var at skabe en model eller et system, som en hvilken som helst virksomhed, ville kunne anvende. Efter arbejdet med ledelsessystemet er det dog blevet klart, at hver enkel fase skal tilpasses den enkelte virksomhed og dennes behov. Dermed skal ovenstående analyseafsnit ikke anses som værende et enkeltstående tilfælde og en formel, som kan trækkes ned over alle virksomheder.

Nærværende projekt er stor fortaler for benyttelsen af ledelsesstyringssystemet, som i den sidste ende skal sikre virksomheder en eksekveringsgevinst. Der har været en forforståelse for, at anvendelsen af dette ledelsessystem ville sikre virksomheder en form for eksekveringsgevinst. Dette er dog stadig gældende og projektskriveren er stadig af den opfattelse, at virksomheder vil have glæde af at bruge systemet, som skal skabe eksekveringsgevinst. Det er dog klart på nuværende tidspunkt, at der er meget lidt kritik omkring anvendelsen af dette system. Dog skal det siges hertil, at det har været besværligt at finde en kritik omkring ledelsesstyringssystemet. Der kunne ses på kritikken omkring BSC og om, hvorledes ledelsessystemet kommer disse til livs. Visse af disse kritikpunkter kunne være gældende for ledelsesstyringssystemet.

Selve designfasen af ledelsesmodellen er dog helt essentiel. Som sagt skal designet, projektskriveren er kommet frem til i nærværende projekt ikke anses som værende den færdige idealtilstand, som virksomheden blot kan slå op i bogen eller læse projektet, hvorefter denne model implementeres. Der skal foretages tilpasninger, således der tages hensyn til virksomhedens konkrete situation bliver taget i betragtning. Projektets resultat skal blot anses som værende en måde, hvorpå man kan indføre en sådan model og ikke modellens faktisk skæbne. Denne skal udarbejdes i praksis af virksomheden.

Projektet kunne styrkes ved anvendelsen af konkrete cases med virksomheder, som faktisk har oprettet og arbejdet ledelsesstyringssystemet. På denne måde kunne det enten be- eller afkræftes, hvorledes eksekveringsgevinsten kan opnås og hvad virksomhederne faktisk har gjort i praksis. Dette ville give projektet en ny vinkel og troværdighed/validitet.

## Konklusion

Dette afsnit har til formål at samle nærværende projekts delkonklusioner og forholde sig til problemformuleringen, således der skabes et overblik over, hvordan der er forsøgt svaret på denne.

*Hvordan sikres en forbilledlig eksekvering af strategien, og hvordan kan et ledelsesstyringssystem implementeres med målsætningen om at skabe synergi mellem virksomhedens drift og strategi, herunder sikre alignment blandt medarbejderne?*

Der er fundet frem til, at virksomhedens ledergruppe bør mødes mindst en gang om året for at lave en opdatering af den nuværende strategi. Under disse møder skal missionen, værdierne og visionserklæringerne gennemgås. Der skal trækkes informationer ud af både interne og eksterne analyser, hvorefter de kritiske strategispørgsmål skal opsummeres i en SWOT analyse, hvor lederne kan illustrere, hvor ændringer kan være nødvendige. Disse ændringer skal præciseres i den strategiske forandringsdagsorden.

Når strategien er udviklet bør virksomheden omsætte denne i temabaserede strategikort, hvor der tilsættes målsætninger, som skal beskrive, hvordan der skabes værdi inden for disse temaer. Mål udvælges for hvert strategisk tema. Disse skal være i harmoni med målepunkterne fundet i BSC og i overensstemmelse med den overordnede visionserklæring. Strategikortet skal anvendes som strategiudviklings- og planlægningsmetode. En beskrivelse af strategien findes ikke tilstrækkeligt, da dette ikke siger noget om, hvordan strategien skal opnås. Ved at lave målsætninger for strategien opstår værdikløften som virksomheden skal lukke enten gennem opdeling af den overordnede værdikløft i enkelte strategiske temaer eller gennem anvendelsen af årsags-virknings-logikken. Strategikortet og BSC giver muligheden for en mere effektiv eksekvering og styring af strategien, som medhjælper til opnåelsen af eksekveringsgevinst.

Efter strategien er opstillet i både strategikort og BSC skal direktionen udvælge, finansiere og fordele ansvar til de temabaserede porteføljer, som indeholder strategiske initiativer netop designet til at lukke værdikløften. Dette er starten på rejsen mod den succesfulde strategiimplementering. De strategiske initiativer identificeres og udvælges til hvert af de strategiske temaer. De eksisterende



initiativer skal være i overensstemmelse med denne prioritering. Strategien skal herefter finansieres og der opstilles et budget for disse udgifter, som indgår under STRATEX posten. Der skal foretages en ansvarsuddeling, hvor der udvælges temaejere og temateams, som skal eksekvere porteføljerne af strategiske initiativer.

Samordning af både organisatoriske enheder og medarbejdere er helt essentiel, førend strategien kan implementeres og eksekveres med succes. Denne proces indledes så snart koncernstrategierne og målsætningerne er på plads. Det overordnede koncernstrategikort kaskaderes ud til enkelte udvalgte afdelinger eller forretningsenheder. De udvalgte afdelinger og enheder, skal kunne bidrage til realisering og opnåelsen af de overordnede målsætninger. Samtidig implementeres lokale mål og målsætninger således strategien kan blive succesfuld. Der skabes synergi på tværs af enhederne ved at levere integrerede kundeværditilbud. Medarbejdernes kompetencer udvikles og der sikres videndeling på tværs af organisationen. Ved at anvende kaskadering optimeres resultaterne lokalt, men det kræver, at medarbejderne er bevidste om strategien. Lokale og personlige målsætninger oprettes således der skabes motivation hos medarbejderne. Der skal oprettes incitamentsstyring og bonusafłønning for at sikre commitment.

Virksomhedens nøgleprocesser skal forbedres. Der skal være en klar forståelse af, hvilke målsætninger og målepunkter, som findes mest relevante i de givne situationer. I det finansielle perspektiv og kundeperspektivet beskrives de ønskede resultater af strategiimplementeringen og en korrekt eksekvering. I procesperspektivet vises, hvordan strategien eksekveres med succes. Det er her differentieringen opstår og værdien opstår. Der skal ses på det eksisterende værditilbud og sammenholde dette med det nye værditilbud. Værdikłøften skal herefter lukkes gennem forbedringer af processer og kvalitet, hvilket giver de ønskede præstationsmål. KSF'er skal identificeres således medarbejderne opnår en måde at forbedre deres arbejde med daglige aktiviteter. Benyttelsen af dashboards giver virksomheder muligheden for at give feedback og skabe alignment blandt medarbejderne. Den opnåede feedback reproduceres og videreudvikles til viden, som spredes ud til alle medarbejdere og ledere.

Sammenkobling mellem strategi og drift er et vigtigt element. Den traditionelle metode er gennem buglægningen, hvor den strategiske plan kobles sammen med forecast for driftsudgifterne. Anvendelsen af Beyond Budgeting og målrette ledelseskontrolprocesser, giver mere frihed til opstilling af ambitiøse målsætninger. Der foretages ikke en forhåndsgodkendelse af samtlige projekter de enkelte afdelinger implementerer, men der forventes derimod præstationslevering i høj klasse. De ansatte har selv ansvaret for opnåelsen af de ønskede resultater. Der evalueres her ud fra de strategiske målsætninger, som lederne selv har realiseret, og ikke ud fra den traditionelle budlægningsproces, hvor gaming er en stor problemstilling.

Gennem anvendelsen af både operationelle og strategiske reviewmøder holdes den strategiske kurs. Møderne har forskellige formål, frekvenser, deltagere og dagsordener. Formålet med begge møder er opbygning af tillid mellem medarbejdere og deltagere. Videndeling skal være med til at sikre optimale møder. Åben diskussion og neutralt forhold mellem ledere og medarbejdere er essentielt. Målet er at få strategien implementeres på bedst mulig vis.

Strategien skal testes og justeres, således den er i overensstemmelse med virksomhedens ønsker. Denne justering finder sted i forbindelse med den opdaterede PESTEL og konkurrenceanalyse. Mødet afholdes i forbindelse med store ændringer i det interne og eksterne miljø. Det kan være på baggrund af, eller som reaktion på, oplysninger omkring den nuværende strategi, som er mangelfuld. Involveringen af medarbejdere til feedback er helt essentiel. Medarbejdere er tættere på kunderne og processerne end lederne typisk. Virksomheden skal derfor opfordre medarbejderne til at komme med innovative forslag og justeringen af strategien således den er i overensstemmelse med, hvad der egentlig er muligt og relevant både internt og eksternt i virksomheden.

De seks faser er med til at skabe et system for opnåelsen af en exceptionel eksekveringsgevinst, uden det skal forstås som værende en formel, som kan genbruges og blot sættes ind i virksomheden. Det kan være nødvendigt med oprettelsen af et styringskontor, som skal have ansvaret for koordinering af strategieksekveringsprocessen. De seks faser og deres indhold implementeres med forskellig mellemrum og frekvens, hvor det er styringskontorets opgave at koordinere disse. Implementeringen af styringskontoret skal give virksomheden den fornødne hjælp til opnåelsen af den

ønskede eksekveringsgevinst. Det sikres, at virksomhedens medarbejdere er i stand til at eksekvere strategien således eksekveringsgevinsten bliver mulig at opnå.

Den forbilledlige eksekvering af strategien skal dermed ske ved hjælp af integrationen af et ledelsessystem, som hjælper virksomhederne med at skabe løbende forbedringer og sikrer alignment blandt medarbejderne. Hver eneste fase findes helt essentiel for virksomhedens succes med eksekveringen af strategien. De nødvendige processer for at opnå denne eksekveringsgevinst udføres og koordineres af styringskontoret, som skal sikre medarbejdernes indre og ydre motivation.

## Perspektivering

Formålet med nærværende afsnit er, at sætte projektet i en større sammenhæng og forsøge at finde en anden vinkel eller et andet perspektiv på det skrevne.

Projektet har haft sit primære fokusområde på udviklingen af en model, som ville være relevant at implementere for at sikre og opnå eksekveringsgevinst. Projektet har haft fokus på elementer, som denne model kunne udgøres af, men ikke en konkret inddragelse af disse elementer og systemet disse befinder sig i, i en konkret virksomhedskontekst.

Projektet har ikke fokus på om denne model ville være succesfuld i en praktisk sammenhæng, hvorfor dette kunne være en ny og interessant vinkel at tage på projektet, hvilket også ville give projekt en ny metodisk tilgang, da fokus ikke længere ville være på den teoretiske anvendelse af modellerne og systemet, men derimod den praktisk implementering og eksekveringen af ledelsesstyringssystemet.

Dette vil ydermere give projekt en højere grad af validitet da de opstillede teorier og argumenter vil blive testet i en virkelig kontekst. Dermed kan den teoretiske og analytiske gennemgang også blive sat på prøve således denne kan opdateres til at passe med virksomheden faktiske og praktiske problemstilling.

Ydermere kunne det være interessant at finde nye elementer, som ledelsesstyringssystemet kunne kobles sammen med. Her kunne eventuelt nævnes incitamentsstyring, som dog kort bliver nævnt gennem projektet. Det er naturligvis ikke nok blot at implementere systemet og forvente en eksekveringsgevinst. Der skal skabes motivation og alignment blandt virksomhedens medarbejdere og incitamentsstyring ville være et godt element til at sikre dette.

Slutteligt kunne det være interessant at se på, hvorvidt ledelsesstyringssystemet egentlig påtager sig rollen som værende et løsningsforslag til kritikpunkterne opstillet omkring BSC. Hertil kunne en analyse af kritikpunkterne omkring BSC samt løsning fundet i ledelsesstyringssystemet være yderst interessant, hvilket også ville kunne validere systemet i forhold til en konkret løsningsforslag.

# Litteraturliste

- Beer, M, og R Eisenstat. 2000. »The silent killers og strategy implementation and learning.« *Sloan Management Review*.
- Bukh, Per N., og Heine K. Bang. 2004. »Balanced Scorecard og Strategikortlægning.« *Økonomistyring*.
- Bukh, Per Nikolaj. 2005. »Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ?« *Økonomistyring & Informatik*, August.
- Bukh, Per Nikolaj. 2007. »Hvordan kommer vi videre med Balanced Scorecard?« *Børsen*.
- Bukh, Per Nikolaj. 2008. »Design af økonomistyring: Balanced Scorecard eller budgetlægning? « *Working Paper Series. Department of Business Studies No. 17*
- Bukh, Per N., og Karina S. Christensen. 2010. *Balanced scorecard og strategikortlægning: principper for fastlæggelse af mål og kaskadering*. Børsen.
- Burrell, Gibson og Morgan, Garath. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Burlington : Ashgate.
- Campbell, Dennis. 2006. »Choose the right measures, Drive the right strategy.« *Balanced Scorecard Report*, maj-juni.
- Henriksen, Mads. 2010. *Børsen - Ledelse*. November. Senest hentet eller vist den 2017.  
[http://ledelse.borsen.dk/article/view/516/strategisk\\_planlaegning\\_og\\_ledelse/artikel/strategieksekvering\\_20\\_del\\_2.html](http://ledelse.borsen.dk/article/view/516/strategisk_planlaegning_og_ledelse/artikel/strategieksekvering_20_del_2.html).
- Ittner, Christopher D., og David F. Larcker. 2003. »Coming up short on nonfinancial performance measurement.« *Harvard Business Review*, November: 88-95.
- Jalbert, Terrance, og Steven P Landry. 2003. »Which performance measurement is best for your company?« *Management Accounting Quaterly, (Spring)*, 32-41.
- Jørgensen, B. 2002. »Borealis.« *Harvard Business School*.
- Jensen, Michael C. 2001. »Value Maximization: Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.« *Harvard Business School Working Paper*.
- Kaplan, Robert S., og David Norton. 1992. »The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.« *Harvard Business Review*, Januar - Februar: 71-79.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S., og David Norton. 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 2001. *The Balanced Scorecard: Sådan bygges der bro mellem vision, værdier og strategier*. Børsen.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 2002. *Fokus på strategier*. Børsen Forlag A/S.
- Kaplan, R.S., og D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert, og Steven Anderson. 2004. »Time-Driven Activity-Based Costing.« *Harvard Business Review*, November.
- Kaplan, Robert, og David Norton. 2005. *Creating the Office of Strategy Management*. Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 2006. *Fælles retning - Alignment - skab synergi med balanced scorecard*. Dansk oversættelse af original udgave. Akademisk Forlag.
- Kaplan, Robert S., og David Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press Corporation.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 2008. »Mastering the Management System.« *Harvard Business Review*, Januar.
- Kaplan, Robert S., og David P. Norton. 2009. *Eksekveringsgevinsten - Øget konkurrencekraft med fokuseret strategi og drift*. Gyldendal Business.
- Kim, W. Chan. 2015. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Expanded edition. Harvard Business School Publishing.
- Kotler, Phillip, og Gerald Keller. 2016. *Marketing Management*. New Edition. Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. 1987. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review.
- Nørreklit, Hanne. 2003. »The Balanced Scorecard: What is the score? - A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard.« *Accounting, Organizations and Society* 28, 591-619.
- Osterwalder, Alexander, og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley And Sons Ltd.

Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, Michael. *Systime*. Senest hentet eller vist den 2017.

<https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3400>.

Porter, Michael. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review.

Simons, Robert. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.