

Strategien – bestyrelsens ledelsesgrundlag

af cand.oecon. Åge Dragsted, CMC,
aage@dragsteddevelopment.dk og
cand.oecon. Bent Høgsted,
bent@dragsteddevelopment.dk

Forfatterne er begge partnere i management konsulentfirmaet
Dragsted Development, www.dragsteddevelopment.dk

Introduktion

Udviklingen af virksomheden er den væsentligste enkeltrolle, som bestyrelsen skal udfylde.

Enhver ledelse må sørge for, at det er klart for organisationen, hvad der ønskes og hvilken retning virksomheden skal bevæge sig i. Ellers bliver det helt tilfældigt, hvor virksomheden bevæger sig hen.

For den som ikke ved, hvor han/hun skal hen, er alle veje lige gode, som Lewis Carroll skrev i Alice i eventyrland. Med den holdning bliver alle handlinger i virksomheden lige gode – og det er ikke ledelse.

Artiklen vil belyse bestyrelsens rolle i udformningen af virksomhedens strategi. Strategien er bestyrelsens væsentligste ledelsesredskab og dermed grundlaget for bestyrelsens ledelse af virksomhedens udvikling. en bestemt retning for virksomheden gennem en systematisk indføring i denne del af bestyrelsens vigtigste ansvarsområde, dvs. ansvaret for virksomhedens udvikling.

Artiklen er delt i 5 hovedafsnit:

1. Strategien som ledelsesgrundlag
2. Strategiens grundlag
3. Bestyrelsens rolle i strategiudarbejdelsen

4. Megatrends i strategiudviklingen

5. Ledelsesinstrumenter ved strategiens realisering

Emnerne behandles generelt og ud fra en praktisk indfaldsvinkel, men alligevel tilstrækkeligt dybtgående til at have de fleste spørgsmål med, som en bestyrelse naturligt vil stille. Et antal figurer og skematiske oversigter fremmer overskueligheden. Afsnittet om strategiens realisering giver nogle meget konkrete opskrifter på, hvilke af virksomhedens ledelsesværktøjer bestyrelse og direktion skal tage i anvendelse, for at sikre, at planerne ikke kun bliver planer, men katalysatorer for en varig udvikling og forandring af virksomheden, tilpasset fremtidens krav og muligheder.

Artiklen henvender sig i lige høj grad til bestyrelsesmedlemmer og til direktionsmedlemmer, der deltager i bestyrelsens møder og er ansvarlig for tilvejebringelsen af bestyrelsens beslutningsoplæg og for gennemførelsen af dens beslutninger.

1. Strategien som ledelsesgrundlag

Verden ændrer sig hurtigere end nogensinde før

Verden ændrer sig. Det har den altid gjort, men i dag gør den det hurtigere end nogensinde før og i et accelererende tempo! Nye produkter ændrer forbrugernes præferencer. Nye innovationer ændrer fremstillingsmetoder og distribution. Nye kommunikationsformer ændrer konkurrencemetoder. Nye konkurrenter træder ind, og konkurrencen om kundernes gunst skærpes konstant. Uanset hvilken type virksomhed man er, og hvilke markeder man opererer på, er konsekvensen, at der hele tiden er et frafald af kunder. Det behøver ikke kun at være p.g.a. bedre tilbud fra konkurrenter. Globaliseringen medfører fusioner, opkøb, strategiske alliancer, og kunder, der outsourcer deres produktion eller bukker under og lukker. Det er de nye konkurrencevilkår, der ændrer afsætningsvilkårene i næsten alle brancher.

Derfor vil den virksomhed, der lader stå til, eller som ikke evner at udvikle og forny sig i samme tempo som dens marked, hurtigt opleve, at stagnation bliver til tilbagegang. Og tilbagegang, der ikke afløses af ny vækst, vil forbavsende hurtigt kunne blive livstruende. Konklusionen er, at udvikling må være en vedvarende proces i virksomheden og en integreret del af virksomhedens liv.

Sikring af virksomhedens udvikling

For bestyrelsen betyder dette, at sikring af virksomhedens udvikling bliver dens vigtigste opgave overhovedet. Det er ikke en opgave, der kan sikres alene ved at ansætte en

udviklingsorienteret direktion, og så nøjes med at kontrollere, at den gør det tilfredsstillende. Bestyrelsen må selv involvere sig i processen.

Bestyrelsen må vende sig fra bakspejlet, fra regnskaber og rapporter, og rette blikket fremad. Ikke at regnskaber og kontrolfunktioner kan undværes, men de er ikke tilstrækkelige til at styre og lede virksomheden efter. Budgetter er godt, men heller ikke nok i sig selv, for oftest rækker de kun ét år frem.

Derfor er det et krav til dagens bestyrelser, at de bruger en væsentlig del af deres indsats til at arbejde med de udviklingsorienterede ledelsesinstrumenter. Af disse er strategiuudviklingen det vigtigste. Det sammenfatter dem alle på det overordnede, strategiske niveau, der er bestyrelsens virkefelt, og er dermed grundlaget for bestyrelsens ledelse af virksomhedens udvikling.

2. Strategiens grundlag

2.1. Forretningsgrundlaget

Mission

Udgangspunktet er virksomhedens mission. Virksomhedens mission er det i virksomheden, der gør, at der er plads til virksomheden på verdenskortet. Det er virksomhedens mission, der pt udfyldes så godt, at der bliver ressourcer til opfyldelse af virksomhedens mål

Det er det, der binder virksomheden til sine stakeholders. Missionen er typisk bundet op på kernekompetencer og/eller relationer.

Uanset, hvor god denne mission end er, så skal man ikke falde hen i selvforherligelse. Når verden ændrer sig, må virksomheden flytte med.

Virksomheden må have *en drøm – en vision*, der supplerer missionen.

Vision

Visionen tegner et ideelt billede af den ønskede fremtidige tilstand, som de langsigtede resultater af virksomhedens

**Den ønskede
fremtidige tilstand**

forretningsmæssige indsats, dens strategier, skal bringe virksomheden hen i. Derfor bliver visionen måske den vigtigste test på ledelsens evne til at lede virksomheden.

For at virksomhedens medarbejdere skal have en chance for at hjælpe virksomheden fremad, er det nødvendigt at vide, hvilken retning *fremad* er.

Det er bestyrelsens opgave at sørge for, at der udarbejdes en sådan strategi. Og det er i høj grad bestyrelsens opgave at deltage i udformningen af den.

Krav til visionen

Det første krav til visionen er, at den er klar og forståelig. En uklart formuleret drøm er for det første en uklart tænkt ledelse, for det andet næsten umuligt at efterstræbe for virksomhedens deltagere.

Det næste krav er, at visionen peger ind i fremtiden. Der skal være tale om en klart anderledes verden end den nuværende. Det er her, ledelsen skal vise sig visionære – og *være* ledende.

Det tredje krav er, at drømmen er relativt afgrænset og har rod i virksomhedens kernekompetencer og nuværende mission. Ledelsen må klart vise, at den har forstået, at den nødvendige bevægelse tager udgangspunkt i situationen, som den er i dag, Og at retningen bliver taget herfra.

Strategier

Det er ikke tilstrækkeligt, at ledelsen formulerer sin drøm. Den må også formulere vejen frem til drømmen, eller rettere et antal veje, der til sammen skal føre frem til drømmen. Dette gøres i strategierne.

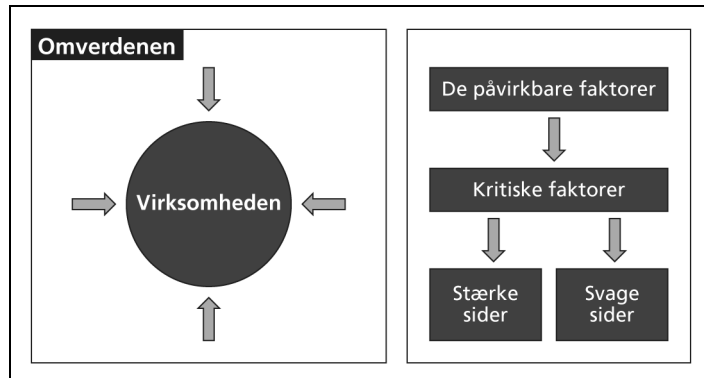
Strategier er det egentlige emne for denne artikel. Deres fundament er på den ene side forretningsgrundlagets mission og vision. På den anden side er det de strategianalyser, som frembringer de forudsætninger, der lægges til grund for de valg og fravalg af muligheder, som strategierne er udtryk for.

2.2. Analysegrundlaget

Statusanalysen

Udformning af strategier tager sit udgangspunkt i en analyse af det spillerum, virksomheden kan bevæge sig i og

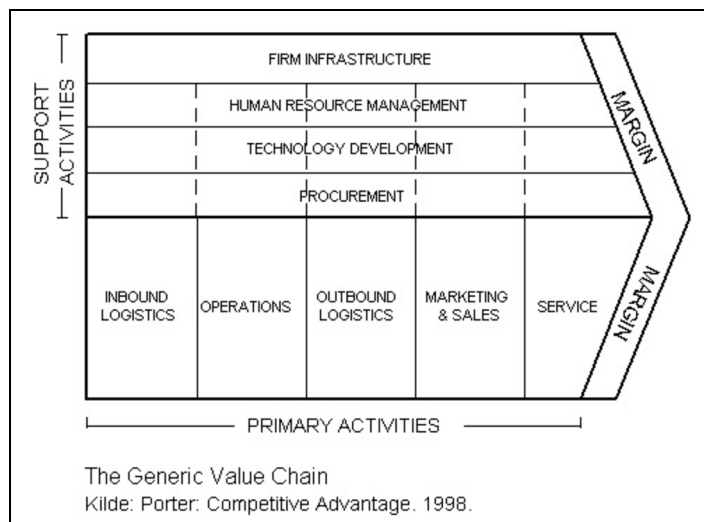
virksomhedens egen position beskrevet ved stærke og svage sider. Denne analyse kaldes statusanalysen. Parallelt hermed analyseres udviklingen i de omgivelser, virksomheden opererer i og er afhængig af, beskrevet ved trusler og muligheder. Denne analyse kaldes perspektivanalysen



Figur 1. Statusanalysen. Virksomheden selv

Statusanalysen

Som figur 1 illustrerer, drejer det sig i statusanalysen om at analysere virksomheden udefra og ind og afdække alle de faktorer, virksomheden kan påvirke hos sig selv, samt bestemme hvilke af disse faktorer, der er kritiske for konkurrenceevnen og resultatet. Ligeledes er det essentielt at vurdere disse faktoreres styrkeposition, dvs. om de er stærke eller svage for virksomheden. Summen af stærke og svage sider tegner virksomhedens styrkeprofil.



Figur 2.

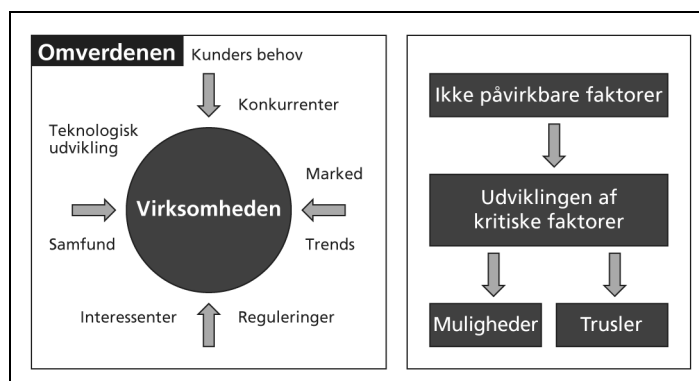
Porters (1) værdikædemodel

Porters (1) værdikædemodel i figur 2 kan være en hjælp til at få en tværgående analysevinkel på virksomheden. Den sætter fokus på alle værdiskabende processer og repræsenterer dermed det dynamiske element og det bagved liggende statiske element, virksomhedens værdikapital. Denne udgøres af bl.a. de menneskelige ressourcer, (ledelse og medarbejdere) organisationsstrukturer, knowhow, teknologi, fysiske faciliteter og øvrige økonomiske aktiver.

Perspektivanalysen

Perspektivanalyse

Virksomheden lever jo af at sælge sine produkter eller serviceydelser til markedet. En lang række faktorer påvirker denne proces. Vanskeligheden i at lave en god perspektivanalyse består i på en gang at være visionær, så man får alle relevante, dvs. de kritiske omverdens faktorer med, og samtidig kende begrænsningens kunst, så man fortsat holder fokus på virksomhedens ønskede vej og begrænsninger og muligheder i forhold til denne



Figur 3. Perspektivanalysen. Omverdenen

I søgningen efter disse faktorer kan man med fordel tage udgangspunkt i omverdensbilledet i figur 3. Hvad der er de relevante, kritiske faktorer afhænger ligesom i statusanalysen af den pågældende virksomheds art, branche, størrelse etc.

Dynamisk analyse

Men i perspektivanalysen er der den væsentlige forskel, at det er en dynamisk analyse. Det er ikke kun et spørgsmål om, hvordan de kritiske faktorer ser ud her og nu, men i endnu højere grad, hvordan de forventes at udvikle sig. Det er dette dynamiske element, der tilfører analysen det perspektiv, som har givet den navn.

Heri består den tredje og vanskeligste udfordring i perspektivanalysen: Hvorledes kan man forudsige en fremtidig udvikling? Man udnytter her nogle af de teknikker, som fagdisciplinerne strategisk planlægning og fremtidsforskningen har medvirket til at udvikle.

Udviklingstrends

For det første kan man analysere udviklingstrends. Man kan se på brancheudviklingen i andre lande, der er længere fremme på området (ofte USA), eller på andre brancher, der har gennemløbet et lignende udviklingsforløb tidligere. Man kan se på, hvad erfarne forskere og førende udviklingsfolk har sagt og især skrevet om den forventede udvikling inden for virksomhedens teknologiske område eller den teknologi, som virksomheden er afhængig af.

Scenarier

For det andet kan man opstille scenarier. Da man ikke kan udtale noget om fremtiden med fuldstændig sikkerhed, kan man i stedet opstille forskellige, mulige billeder af sandsynlige fremtidige tilstande. De forudsætter forskellige udviklingsforløb af nogle af de kritiske faktorer, der ikke kan påvirkes, og beskriver konsekvenserne af disse forskellige, mulige udviklingsforløb. Beslutningstagerne kan så diskutere og vælge, hvilket scenario man anser for mest sandsynligt og lade dette scenarios forudsætninger indgå som forudsætninger for den videre planlægning.

Perspektivanalysen konkluderes i, at den beskrevne mest sandsynlige udvikling af de kritiske faktorer, der ikke kan påvirkes i omverdenen, opdeles i de udviklingstrends, der indebærer nye muligheder for virksomheden, og de, der indebærer trusler.

Når statusanalysen og perspektivanalysen er afsluttet, skal de to analysers resultater vurderes under ét. Det er denne sammenfattende vurdering af resultaterne, der med managementslang kaldes SWOT analysen (sammenlægning af de 4 forbogstaver i Strong, Weak, Opportunity, Threat). Se figur 4.

Statusanalyse		Perspektivanalyse	
Stærke sider	Svage sider	Muligheder	Trusler
Strong points	Weak points	Opportunities	Threats
SWOT-analyse			
Strategiske problemstillinger			

Figur 4. SWOT-analyse.

Strategiske problemstillinger

SWOT-analysen konkluderes i virksomhedens strategiske problemstillinger. Det kræver en god del strategisk fornemmelse at kunne lave en korrekt konklusion af, hvilke af de stærke hhv. svage sider, trusler og muligheder, der har eller vil få størst strategisk betydning.

Strategierne

Definition

Vi vil her anvende følgende praktiske definition af strategier:

Virksomhedens strategier er de veje virksomheden har valgt og de midler den vil sætte ind for at opnå sine strategiske mål.

Der vil næsten altid være flere mulige veje til et mål. Strategien stikker vejen ud, dvs. angiver retningslinier for, hvorledes virksomheden vil nå frem til målet. Retningslinierne angiver både noget om, hvad vi vil gøre og hvad vi ikke vil gøre. I det vi vil gøre, ligger samtidig hvilke midler, vi vil sætte ind.

Hermed er vi inde ved det helt centrale i strategifastlæggelsen. Det drejer sig om at bestemme og prioritere indsatsen af virksomhedens ressourcer og handlemuligheder på en sådan måde, at det bringer virksomheden hurtigst, lettest og billigst frem til målet – med andre ord at optimere ressourceindsatsen.

2.3. Ledelsens Strategiske handlingsparametre

Virksomhedens ressourcer er dens produktionsapparat, dens medarbejders arbejdstid, dens finansielle midler etc. Dens handlemuligheder – også betegnet handlingsparametre – er alle de forskellige veje eller handlinger, der står åbne

for ledelsen mht., hvordan den kan tilrettelægge anvendelsen af ressourcerne. Eksempler på handlingsparametre er vist i figur 5.

Eksternt virkende	Internt virkende
<ul style="list-style-type: none"> • Produktudvikling • Markedsudvikling • Markedssegmentering • Priser • Distributionsformer • Produktionsmetoder og teknologi • Organisationsstruktur • Kommunikation og PR • Kvalitetsudvikling • Investeringer • Virksomhedskøb • Strategiske alliancer 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Styresystemer • Kommunikation og PR • Medarbejderudvikling • Løn- og personalepolitik • Investeringer • Kvalitetsudvikling • Udviklingsprojekter

Figur 5. Eksempler på handlingsparametre til rådighed for bestyrelse og direktion.

Strategiske handlingsparametre

Eksemplerne i figur 5 er begrænset til strategiske handlingsparametre, dvs. handlinger som tager lang tid at planlægge og gennemføre, og som har en langtrækkende effekt. Listen er til illustration af muligheder, og er langt fra udtømmende.

De strategier, der skal lægges, skal omfatte de kombinationer af handlinger og ressourceindsats der antages at føre til et tilfredsstillende langsigtet økonomisk mål. Traditionelt har den kortsigtede målsætning været kortsigtet resultatmaksimering ud fra tesen om, at det langsigtede bedst optimeres ved at optimere periode for periode.

The Balanced Score Card

Forståelsen af de immaterielle værdier har imidlertid ført til en forståelse af, at langsigtet økonomisk maksimering kræver en bredere kortsigtet synsvinkel. Der kan her være mange fortolkninger, men en relativt udbredt fortolkning er den, der ligger bag BSC (Balanced Score Card), se Robert S Kaplan og David P Norton: The Balanced Score Card (2). The Balanced Score Card er emne for en selvstændig artikel i Bestyrelseshåndbogen..

Vinklerne er her det økonomiske perspektiv (som vi kender det), kundeperspektivet, det interne forretningsprocesperspektiv (jf. Porters værdikæde som beskrevet ovenfor) og læring- og vækstperspektivet.

Man kan spørge sig selv, hvor personaleperspektivet er, men det er integreret i de to sidstnævnte perspektiver, der også er kommet senest til.

Kundeperspektivet dukkede relativt tidligt op (i 70'erne) som supplement til det økonomiske perspektiv, se f.eks. Tom Peters & Robert Waterman: *in Search of Excellence* (1981) (3), hvor et af de fælles træk ved succesrige virksomheder var, at de 'satte kunden i centrum'.

Dette kan tages som et eksempel på situationer, hvor relationer blev hovedindholdet i missionen (før dette begreb indfandt sig i management litteraturen).

Perspektivet 'den interne forretningsproces' er et udtryk for, at der er behov for at inddrage kernekompetencer i den strategiske styring og i missionen.

Endelig er lærings- og vækst perspektivet måske indlysende i dag, hvor det står klart, at verden forandrer sig så hurtigt, at en af de væsentligste forudsætninger for fortsat succes er evnen til at tilpasse sig. Dette er imidlertid ikke en nyhed. Darwin skrev i 1859 i «Arternes oprindelse gennem Naturlig udvælgelse»: *"In the struggle for survival, the fittest win out at the expense of their rivals because they succeed in adapting themselves best to their environment."* Overlevelse er ikke et spørgsmål om størrelse eller styrke, men om tilpasningsevne.

3. Bestyrelsens rolle i strategiudarbejdelsen

3.1. Bestyrelsens rolle i strategiprocessen

Det er ikke bestyrelsens opgave at deltage i selve udarbejdelsen af strategien og forretningsplanen. Det er direktions arbejde og ansvar, og det ville diskvalificere bestyrelsen fra at føre en konstruktiv kritisk debat i forbindelse med godkendelsen af strategien, hvis den selv eller enkelte af dens medlemmer bidrog til udarbejdelsen af den.

Men bestyrelsen kan være initiativtager til processen. Som skrevet ovenfor ændres virksomhedens interne og eksterne forhold (altså netop hvad vi beskriver i SWOT analysen, jf. ovenfor). Derfor må virksomhedens strategi løbende overvejes. Hvis bestyrelsen når frem til, at der er sket betydelige ændringer, må den tage initiativ til denne revurdering.

Bestyrelsen bør sikre sig en bestemmende rolle

Ændringerne kan endda være så betydelige, at der er behov for en ændring af visionen. I så fald må der helt givet også laves nye strategier.

Bestyrelsen bør desuden sikre sig en bestemmende rolle ved tilrettelæggelsen af planlægningsprocessen for strategiudviklingen. Det er jo netop valget af strategier (og udførelsen af disse), der bestemmer virksomhedens fremtid. Måske endda om den overlever. Processen bør tilrettelægges som et projektforsløb, hvor bestyrelsen godkender projektplanen. Projektplanen skal indeholde kravspecifikation eller kommissorium for strategiudviklingsprojektet, beskrivelse af projektforsløbet i et antal projektfaser, projektorganisation, tidsplan og allokeret tidsforbrug f.eks. opgjort i mandetimer og kroner.

Ved godkendelse af projektplanen for udarbejdelse af strategien bør bestyrelsen sikre sig, at dens egen rolle og indflydelse i procesforsløbet er beskrevet. Afhængig af virksomhedens og projektets størrelse kan bestyrelsen enten fungere som styregruppe, eller bedre, få centrale faseresultater i procesforsløbet forelagt til udtalelse eller godkendelse.

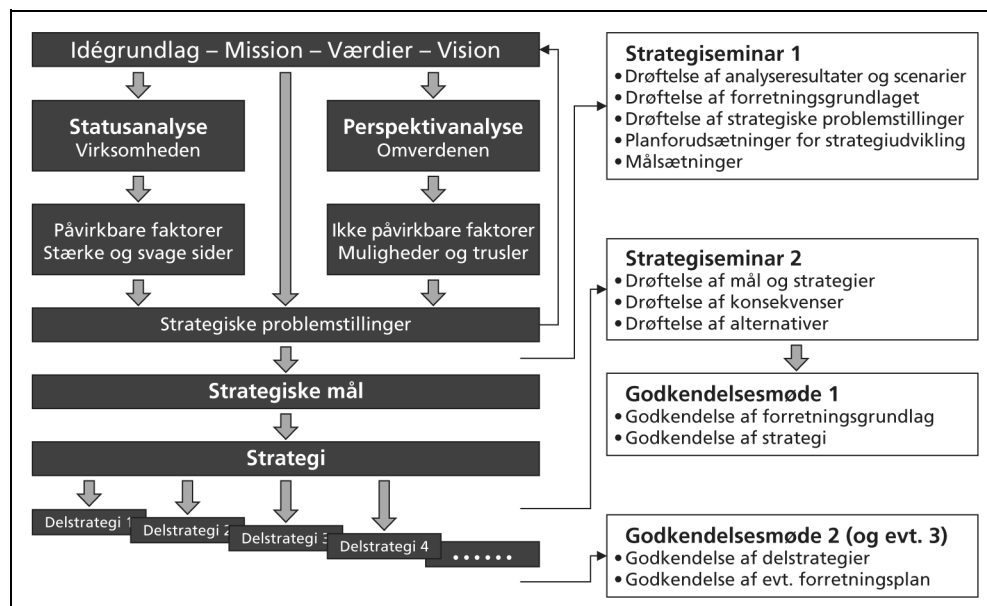
Udarbejdelse af strategier er så omfattende en proces og kræver, hvis det skal være seriøst, så mange ledelsesressourcer, at det ville være forkert af bestyrelsen at afvente det endelige resultat, før den tager stilling til, om den kan godkende strategien eller forretningsplanen. Der vil i modsat fald ske en af to ting.

Enten vil bestyrelsen føle sig bundet af det store arbejde, der fra ledelsens side er nedlagt i planen og have svært ved at imødegå den, selvom den eventuelt er betænkelig ved planen eller dele af den. Eller bestyrelsen vil føle det nødvendigt at underkende planen, hvorved den pålægger en herefter stærkt demotiveret ledergruppe at gøre dele af arbejdet om.

Omvendt bør direktionen, der indstiller planen, altid levne råderum til at bestyrelsen kan sætte sit fingeraftryk på den. De afgørende tiltag, der beskrives i planen, bør ikke lægges så kategorisk op, at bestyrelsen kun kan sige ja eller nej. Ingen bestyrelser bryder sig om at blive reduceret til gumstempler. Og hvis bestyrelsen vælger at sige nej, kan det ikke undgå at påvirke tilliden og det fremtidige samarbejds-klima mellem direktion og bestyrelse.

De kritiske faseovergange

Situationen undgås, hvis bestyrelsen involverer sig i de kritiske faseovergange i planlægningsprojektet. Det kan f.eks. ske på følgende måde, jf. figur 6:



Figur 6. Bestyrelsens involvering i og styring af strategiudviklingsprocessen

1. Projektgodkendelse
Bestyrelsen godkender projektplanen for strategiudviklingsprojektet igangsætning af strategianalyserne
2. Strategiseminar 1 med bestyrelsens deltagelse
Resultatet af strategianalyserne præsenteres
Drøftelse af analyseresultater og scenarier
Drøftelse af forretningsgrundlaget
Drøftelse af planforudsætninger for det videre strategiudviklingsarbejde
Drøftelse af målsætninger
3. Strategiseminar 2 med bestyrelsens deltagelse
Drøftelse af mål og strategier
Drøftelse af konsekvenser og risici
Drøftelse af alternativer
4. Godkendelsesmøde 1
Efter strategiseminalet godkendes forretningsgrundlag og strategi i et formelt bestyrelsesmøde. Efter behov kan et tilsvarende godkendelsesmøde afholdes allerede efter strategiseminar 1 for at godkende planforudsætningerne formelt.

5. Godkendelse af delstrategier

De væsentligste delstrategier skal godkendes af bestyrelsen efterhånden som de er færdige. Her anvendes det sædvanlige væsentlighedskriterium for, hvad der skal i bestyrelsen. Det vil sige, at bestyrelsen skal godkende de delstrategier, der har væsentlig forretningsmæssig betydning for selskabet og/eller væsentlige organisatoriske og økonomiske konsekvenser. Eksempler kan være delstrategier, der omfatter opkøb af et selskab, oprettelse af en ny division eller ny etablering i udlandet

Strategiseminarerne

Det er en væsentlig fordel, at bestyrelsen deltager i strategiseminarerne. Deltagerkredsen bør være hele ledergruppen og de eventuelle yderligere personer, der har deltaget i strategiudviklingsprocessen som gruppeledere for projektarbejdsgrupperne. Bestyrelsen opnår en væsentlig dybere indlevelse i strategien og dens forudsætninger, end den kunne have læst sig til. Samtidig får bestyrelsen lejlighed til en direkte dialog med de personer, der har lagt deres energi og tankevirksomhed i projektet. Det vil være klart fremmende for deres motivation og give dem en mere sikker fornemmelse af, hvad bestyrelsen er parat til at godkende af større forandringer.

Men samtidig gælder det, at netop fordi deltagerkredsen er større end den snævre bestyrelsen, bør der ikke ske nogen formelle godkendelser på seminarerne. Det vil hæmme den frie drøftelse i seminaret. Samtidig har bestyrelsen et behov for efterfølgende at kunne tale frit i sin egen lukkede kreds, inden den tager ansvar for planerne ved at godkende dem.

3.2. Brug af konsulenter

Uvildig analyse

I deres syn på virksomheden repræsenterer bestyrelsen på en måde omverdenen. Medlemmerne har værdifulde synsvinkler at bidrage med, når det gælder virksomhedens placering i omverdenen, og hvilke faktorer der kan anses for kritiske. Men også andre udefra kommende kan bidrage væsentligt til strategiprocesen. Ingen kan foretage en uvildig analyse af sig selv, heller ikke en virksomhed. Management konsulenter kan tilføje en sådan uvildighed og samtidig professionalisme i analyse- og planlægningsarbejdet.

Alternativt syn på virksomheden

Det kan være særdeles værdifuldt for bestyrelsen og den daglige ledelse at få et alternativt syn på virksomheden i statusanalysen. Tilsvarende kan konsulenter i perspektivanaly-

sen ofte se trends, trusler og muligheder i omverdenen, som virksomhedens ledere ikke ser fra deres synsvinkel.

En del virksomhedsledere er imod at involvere konsulenter i virksomhedens strategiarbejde, fordi de anser dette for det vigtigste arbejde inden for deres eget ansvarsområde. Det er det naturligtvis også, og man bør ikke sætte udefra kommende konsulenter til at tilrettelægge den strategi, som bestyrelse og direktion i fællesskab skal tage ansvaret for.

Men det forhindrer ikke, at både bestyrelser og direktioner kan have stort udbytte af at knytte management konsulenter med speciale i strategiudvikling til sig som rådgivere. Udover at bidrage som objektive eksperter i analyserne er deres væsentligste funktion at være sparringspartnere og proceskonsulenter i det videre forløb af strategiudviklingsprocessen.

3.3. Bestyrelsens godkendelse af strategierne

Formålet med en strategi er at udnytte virksomhedens forretningsgrundlag og konkurrencemæssige position og potentiale til at udvikle virksomheden til gavn for dens interessenter. Her tæller ejerne og medarbejderne tungest, og de er normalt også de eneste, der er repræsenteret direkte i bestyrelsen. Det er bestyrelsens opgave at godkende strategien og bevilge af virksomhedens ressourcer til dens iværksættelse.

En god strategi

Bestyrelsen må ved sine interne diskussioner og spørgsmål til ledelsen undervejs i strategiudviklingen og ved strategiens og en eventuel forretningsplans endelige vedtagelse sikre sig, at det er en god strategi for virksomheden. En god strategi opfylder ovenstående formål. Problemet for bestyrelsen er bare, at det først kan konstateres efter flere år, om strategien faktisk lever op til kravet om at udvikle virksomheden til gavn for sine interessenter.

Derfor er det i bogstaveligste forstand en meget væsentlig, strategisk beslutning bestyrelsen skal tage, når den endeligt skal godkende strategien eller forretningsplanen. Uden at kende den givne virksomhed og dens situation, kan der ikke udtales noget konkret om, hvad der vil være en god strategi for den specifikke virksomhed. Men det kendskab sidder bestyrelsen inde med eller har indflydelse til at skaffe sig, som en del af sit beslutningsgrundlag. Ideelt set bør de nødvendige informationer, til vurdering af strategiens hensigts-

**Forskellige
indfaldsvinkler**

mæssighed for virksomheden, fremgå af det beslutningsgrundlag, bestyrelsen bliver præsenteret for. Ellers skal bestyrelsen efterspørge det konkrete.

Ud over konkret kendskab til virksomheden repræsenterer den eksterne del af bestyrelsen, hvis den er hensigtsmæssigt sammensat, også en generel, udefra kommende viden med forskellige erfaringsgrundlag og indfaldsvinkler til virksomhedens forretningsområde, brancheforhold, virksomhedsledelse, internationale forretningsforhold m.v. Denne bredere baggrundsviden og erfaring må det enkelte bestyrelsesmedlem anvende i sin egen vurdering af strategioplægget eller forretningsplanen og trække med ind i debatten som sit bidrag.

Forudsat beslutningsgrundlaget er godt, og at der føres en god og konstruktiv debat i bestyrelsen, skabes herigennem en fælles opfattelse af og tro på, hvorvidt den forelagte strategi er god for virksomheden og bør vedtages. Er der enighed herom, kan strategien vedtages endeligt, og med vedtagelsen har bestyrelsen *besluttet, hvad der er en god strategi for virksomheden.*

Længere vil bestyrelsen normalt ikke kunne nå, men det er til gengæld vigtigt, at den også når så langt. Strategi handler jo mere end noget andet om at trække i samme retning. Derfor er det også mere vigtigt end for nogen anden beslutning, bestyrelsen skal træffe, at beslutningen træffes i enighed.

**Enigheden mellem
bestyrelse og
direktion**

Lige så vigtigt eller om muligt endnu vigtigere end den indbyrdes enighed i bestyrelsen er enigheden mellem bestyrelse og direktion, og specielt mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, om i hvilken retning virksomheden skal udvikle sig. Derfor ser man også så mange eksempler på, at uenighed om virksomhedens strategi, i praksis næsten altid fører til den administrerende direktørs afgang.

3.4. Opfølgning og revision af strategien**Målbare mål**

Ved godkendelsen af strategien eller forretningsplanen bør bestyrelsen insistere på, at der er formuleret klare, målbare mål og delmål. Samtidig bør bestyrelsen kræve en årlig strategirapportering, hvor der følges op på målopfyldelsen.

Årlig planopfølgning

En sådan årlig planopfølgning vil næsten altid føre til planjusteringer. Omgivelserne er jo dynamiske og forudsætnin-

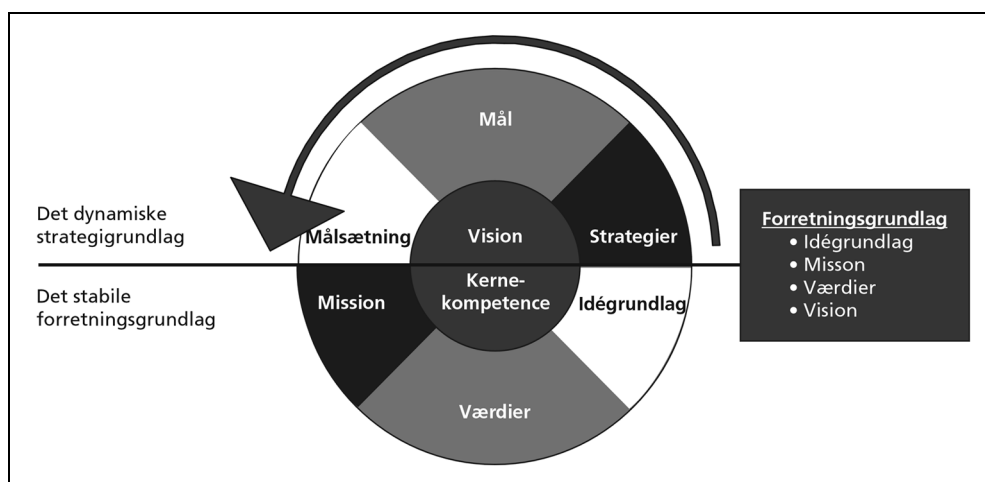
ger for strategien ændrer sig hele tiden. Ved den årlige planjustering bør der fremskaffes overblik over, hvilke forudsætninger der har ændret sig, og hvilke konsekvenser det indebærer. I fortsættelse heraf justeres der efter behov i strategier, delmål, mål og evt. også i målsætningen.

Strategiudviklingen er hidtil fremstillet i en faseopdelt model fra idégrundlag til strategi og delstrategier. Imidlertid er det mere korrekt at se strategiudviklingen som en dynamisk proces, der aldrig ender. Det er illustreret i modellen "Strategihjulet" i figur 7 og 8. (kilde Åge Dragsted og Jens Otto Kjær Hansen (7)).

Forretningsgrundlaget er hjulets nav og den nederste halvdel af yderkredsen. Hjulets øverste halvdel er det dynamiske grundlag for strategierne, der vedvarende bør tilpasses forandringerne i omverdenen.

Den årlige strategidrøftelse i bestyrelsen bør koncentreres om en gennemgang af opfyldelsesgraden af de strategiske mål og delmål og af udviklingen i strategiens forudsætninger, dvs. de udefra kommende faktorer, der ikke kan påvirkes, og om hvis udvikling, der blev gjort antagelser, da strategien blev tilrettelagt og vedtaget.

Er der sket væsentlige ændringer i forudsætningerne og/eller er målopfyldelsen utilfredsstillende, må der foretages justeringer af strategien. Denne årlige justering sker "mod uret" som vist med pilen i figur 7.

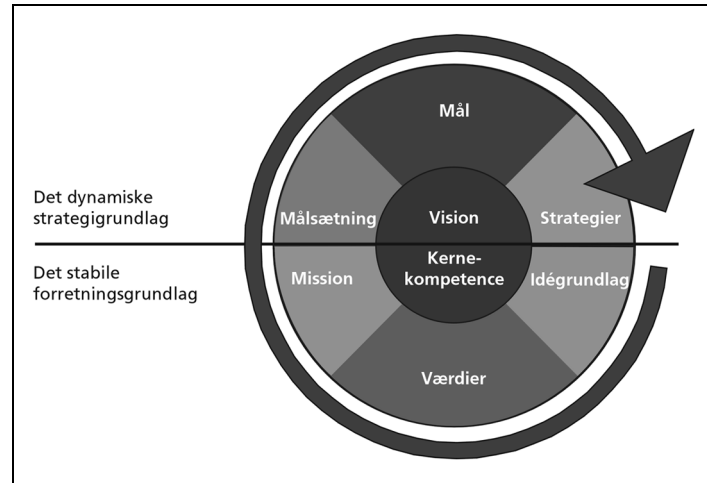


Figur 7. Strategihjulet©. Årlige justeringer af strategi planer

Slutningen af en strategiperiode

Strategi, mål og evt. målsætning justeres efter behov afhængig af, hvor omfattende forudsætningerne har ændret sig.

Kun mod slutningen af en strategiperiode, som optakt til en ny 3-5 årig strategiperiode, er det nødvendigt at tage hele turen rundt *med* uret som vist med pilen i figur 8.



Figur 8. Strategihjulet©: Ny strategiudarbejdelse ved afslutningen af hver strategi periode hvert 3-5 år.

Der bør da gennemføres en hel ny strategianalyse og foretages et totalt gennemløb af modellen fra idégrundlag til strategi.

4. Megatrends i strategiudviklingen

4.1. Begrebet megatrends

Selve begrebet, Megatrends, siger noget om den tid vi lever i. For at få ørenlyd i det meget store medieudbud, der er i hverdagen i den industrialiserede del af verden, måtte John Naisbitt opfinde et nyt ord indeholdende samme effekt som superlativer. Egentlig siges der vel ikke noget nyt ved at kalde trends for megatrends. For at kalde noget trends må det vel allerede være noget stort. Men det kan vel egentlig ikke overraske, når vi længe har måttet vænne os til, at den mindste type tandpasta, man kan købe, hedder stor.

Naisbitt

Naisbitts bog (3) kom i 1982 og vakte både stor og berettiget opsigt. Han har siden fulgt en anden skik fra medieverde-

nen. Når man har scoret en succes, må der komme en nr. 2, 3 osv. Naisbitt har udgivet (i rækkefølge): Megatrends 2000 (1990), Megatrends for kvinder og Megatrends i Asien. De 3 opfølgende bøger har alle fulgt netop en megatrend (år 2000, kvindebevægelserne, Asien). Hans trends er set fra USA, men bortset fra lidt tidsforskydning kunne de lige så godt være set fra Danmark.

Den sidste af Megatrend-bøgerne udkom i 1995 altså for mere end 10 år siden. Det betyder i sig selv, at de meget tidsbestemte bøger har mistet værdien som direkte inspirationskilde i bestyrelseslokalerne. Enten er disse trends holdt op med at være trends, eller også har de været det så længe, at alle vist har opdaget det.

Langvarige trends

Når der ikke længere kommer Megatrend-bøger betyder det så, at der ikke længere er megatrends? Langt fra, men som man kan se ved læsning af Naisbitts bøger, er megatrends ikke noget, der skiftes ud hvert år ligesom moden. Mega tilføjelsen har måske netop sin berettigelse i, at vi her taler om relativt langvarige trends. Der kommer stadige fornyelser, men mange varer ved.

Opfølgingsværktøj

Så, kan der ikke siges noget generelt om, hvilke strategier, der er gode for den enkelte virksomhed – er opgaven i stedet at opbygge et opfølgingsværktøj, der til stadighed måler, om strategien virker som forventet. I denne artikel har vi til dette formål angivet Balanced Score Card og henvist til artiklen om dette emne andet steds i bestyrelseshåndbogen.

Derimod er det muligt at fremhæves nogle få fremherskende, langvarige trends, de nævnte megatrends, der er fremherskende i stort set alle de økonomisk førende lande, og som enhver bestyrelse bør have i bagehovedet, når den skal vurdere en strategi.

Vi skal langt fra postulere, at der her er tale om en nyskabelse. Blot en repetition af nogle af de trends, vi som konsulenter møder i vores hverdag.

4.2. Fokusering

Michael L. Porter er uden tvivl den oftest citerede forfatter, når talen er om strategi. Og det har været sådan lige siden hans bog Competitive Strategy udkom i 1980. (Her citeret fra (1)).

Strategiske muligheder på markedet

Hans måske mest citerede del er opdelingen i strategiske muligheder på markedet gengivet i nedenstående figur 9: På det globale marked (ikke kun geografisk) er der kun 2 strategier, der kan give en varig fordel. Enten må man være prisførende understøttet af at være omkostningsførende, og her er der kun plads til 1. Eller også må man være differentieret fra den omkostningsførende.

For at være succesrig med differentieringen, skal denne indebære, at de indbyggede fordele kan indbringe en prisforskel, der mere end modsvarer de ekstra omkostninger ved at differentiere.

		Competitive advantage	
		Low Cost	Higher cost
Competitive scope	Narrow	Over all cost leadership	Differentiation
	Broad	Cost focus	Differentiation focus

Figur 9. Kilde: Michael E. Porter: *The competitive advantage of Nations, 1980. Porter's Generic Strategies*

Er man ikke i stand til at finde og forsvare en sådan differentiering, er der efter Porters mening kun en mulighed tilbage, fokusering.

Segmentering

Ideen er her segmentering af markedet. Opgaven er herefter indenfor dette segment at skabe en differentiering, som kunder i segmentet er indstillet på at betale en merpris for, som mere end modsvarer meromkostningerne. Eller indenfor segmentet at være prisleder.

Måske var en anden megatrend, globaliseringen, ikke så stærk dengang. Eller mere sandsynligt var trenden ikke så alment observeret og anerkendt.

Måske er vi lidt langsommere til at fordøje nye trends i virksomhedsledelse, eller måske var bogen *Competitive Advantage* (1991) mere forståelig.

Konglomeraternes år

Under alle omstændigheder var 1980'erne og starten af 1990-erne konglomeraternes år. Ideen bag konglomerater er risikospredning. Groft sagt, når man beskæftiger sig med

Fokusering og specialisering

mange forretningsområder, er der nok et område der har gode konjunkturer. Det store problem for koncernledelsen er, at den umuligt kan have dybtgående specialviden om vidt forskellige forretningsområder. Dens opgaver kommer til at blive som en ekstra bestyrelse plus en pengeanbringelsesforvaltning, som vi i dag kender fra venture selskaberne

Først i starten af 90'erne blev de afløst af den nye megatrend, der hed fokusering og specialisering. Set i bagklogskabens klare lys burde det være åbenbart, at med den struktur dansk erhvervsliv har, så vil der kun være meget få, der indenfor sit forretningsområde kan påtage sig en globalt førende rolle.

Trenden har holdt sig siden og er endda blevet forstærket. Nøgleordet er koncentration omkring kernekompetencer. Rendyrkning af forretningen, omkring det eller de produkter og forretningsområder, hvor virksomheden har virkelig kernekompetence og betydelig konkurrencekraft. Sælg andre forretningsområder fra eller luk dem ned. De fjernere liggende forretningsområder optager ressourcer og specielt ledelseskapacitet uden at styrke og udvikle virksomheden på de områder, hvor den er i stand til at konkurrere på fremtidens vilkår.

Utallige virksomhedshandler er i de senere år gennemført ud fra denne filosofi. Konglomerater som f. eks. Danisco, Superfos, FLS og Store Nord m.fl. har solgt fra. Mange har købt til for at styrke og supplere inden for forretningsområder, hvor de i forvejen er stærke. Opkøbene er både sket blandt mindre og mellemstore virksomheder, der er på vej op og blandt datterselskaber, der er solgt fra konglomeraterne.

En lille advarsel

En lille advarsel: Fokusering er ikke altid varigt forsvarbart. Norsk Data var i 70'erne og starten af 80'erne en førende udbyder af IT Hardware til avissystemer med tilknyttet tekstbehandling og -ombrydning. Aktiviteten varede formelt ved til 1992, men enden var givet længe før. Systemerne blev overhalet af de generelle udbydere af tekstbehandling og 'desk top publishing'. Der var ikke længere et særpræg af værdi for fokussegmentet i forhold til de langt billigere globale udbydere. Er man fokusstyret, er det altid nødvendigt at følge trenden blandt de generelle udbydere. I Porters terminologi, blandt de potentielle udbydere på vores marked.

Fokusering betyder ikke at stå stille. Tvært imod. Man skal altid være på vagt, altid se på, hvor ens marked (niche) bevæger sig hen. Og altid holde øje med nye muligheder og trusler. Og agere på hvad man finder.

4.3. Outsourcing

Outsourcingen er en logisk følge af specialiseringen og globaliseringen. I den offentlige debat har fokus været på outsourcing inden for den offentlige sektor, men trenden begyndte og er langt stærkere inden for den private sektor.

Specialisering inden for virksomhedens værdikæde

Specialisering handler nemlig ikke kun om specialisering inden for et forretningsområde. Det handler også om specialisering inden for virksomhedens værdikæde (se afsn. 1, figur 2). Hvis en virksomhed har sin kernekompetence inden for f.eks. produktion, behøver den ikke bruge sine ressourcer på distribution. Det kan outsources til transportfirmaer, distributionsfirmaer med lagerhoteller etc. Tilsvarende kan mange interne servicefunktioner, der intet har med kernekompetencen at gøre, outsources, f.eks. it-drift, bilpark, rengøring, kantine og udvendig vedligeholdelse, forsendelse osv. Det forventes, at udviklingen inden for outsourcing vil forstærkes voldsomt i de kommende år.

Outsourcing har i 90'erne haft megen karakter af jagt i det tidligere Sovjetunionen og Østeuropa efter billig arbejdskraft. Fra sidst i 90'erne er jagten i stigende grad overført til Kina og øvrige Sydøst Asien.

Lemmingeffekt

Der er megen lemmingeffekt over dette. Den slags flytninger er ikke langvarige trends. Levestandarden stiger (heldigvis, vi skal jo også bruge kunder) i de områder, hvortil man flytter p.g.a. lønnen. Og så må man videre. Talte man i midten af 90'erne med polakker – og Polen var på det tidspunkt tekstilindustriens foretrukne sted for systuer – om syning i Polen sagde de: 'nej, det er alt for dyrt, prøv i Minsk-området i Hviderusland, der er tradition for syning og lave lønninger.'

I bestyrelsen er det godt at kende trends, men det bliver heldigvis aldrig umoderne at tænke sig om. Det er som på aktiebørsen, når for mange går samme vej, er det på tide at finde et alternativ.

Ser vi overordnet på trenden er vi godt hjulpet. Men i detaljen, der må vi tænke os om. I møbelindustrien valfarter man

generelt til Kina og omliggende lande for at finde leverandører til kontorstole, køkkenstole med mere. Og der har været og vil fortsat være basis for mange gode forretninger. Men på basis af højere dollarkurs, højere fragtpriser og fortsat lang transporttid – ja så er nogle af de dygtige indkøbere vendt tilbage til Italien, der førhen var den foretrukne leverandør.

I samme industri er der eksempler på flytning af underleverandør arbejde fra Kina til Tjekkiet med imponerende resultater til følge.

4.4. Netværk og alliancer

Opkøb og fusioner er dyre og besværlige. Ofte kan samme fordele opnås gennem strategiske alliancer og netværks-samarbejder. Parterne fastholder deres egen identitet og organisation, og samarbejder om de dele, hvor der er syner-gier og fordele for begge parter. Det kan være f.eks. på områ-der, hvor det er prohibitivt dyrt at gå alene. Der er mange eksempler, også på alliancer blandt konkurrenter. Bilindu-strien er et velkendt eksempel, hvor der indgås alliancer på kryds og tværs blandt store, globale konkurrenter omkring udvikling af nye modeller og motorer.

Netværk er især udbredt blandt mindre og mellemstore virksomheder som et middel til at opnå ny viden og gennemføre især udviklingsprojekter og fælles salgstiltag på nye markeder. Motivet er ressourcebesparelse eller erken-delse af, at man ganske enkelt ikke kan løfte den pågæl-dende opgave alene, hvorfor alternativet ville være at lade den ligge.

Men netværkssamarbejder har også sin begrænsning. Mange mindre virksomheder er ikke klar til at afgive dele af deres suverænitæt. Det betyder at specielt den tilbagehol-dende, men også de andre virksomheder i samarbejdet får for lidt ud af det. Ofte er de sådan, at går man fælles i et salgssamarbejde udvikler det sig senere til, at også en del af udviklingssamarbejdet skal koordineres. Her er det vigtigt at være lige ambitiøse, hvis ikke samarbejdet skal slå revner. Samtidig er det sådan, at ikke alle får lige stor glæde af sam-arbejdet. Det skal man være klar over fra starten, og kan det ikke accepteres, bør samarbejdet aldrig gå i gang.

Den lykkelige udgang på samarbejde mellem mindre virksomheder er, at samarbejdet bliver stadig tættere. I sidste ende kan det føre til sammenlægning, fusion.

4.5. Globalisering

Globaliseringen er vel den megatrend, der fylder mest i dagspressen. Det er ikke nyt for importerende virksomheder eller for eksporterende, at mængden af konkurrenter og samhandelspartnere, som man ikke har tænkt på før, er stærkt stigende. Dette er den væsentligste årsag til, at mange bør vælge en fokusstrategi.

Som hjemmemarkedsbaseret virksomhed skal man heller ikke glemme denne megatrend. Dette uanset, at man ikke havde forestillet sig at skulle til at handle over landegrænser, da det ikke er en beskyttelse i sig selv. Globaliseringen fører i stadig stigende grad konkurrerende, prisbillige varer ind over grænserne.

Indtrængningsbarrierer

Der kan forsat være indtrængningsbarrierer i form af transportmæssig og specielt relationsbaseret art, men alle barrierer har sin begrænsning. Der er altid nye globale spillere, der ser på ens marked med appetit. Det drejer sig om at fastholde og udbygge de fordele, man har i forhold til disse – formentlig gennem fokusering.

Globaliseringen foregår ikke jævnt, der er nogle historiske begivenheder, der tydeligt markerer spring. Tænk bare på Berlinmurens fald og den efterfølgende udvidelse af EU. Hvis der var lidt omkostningsmæssig fordel tilbage i tekstilindustrien i Portugal, så forsvandt den i hvert fald her. Sådanne begivenheder kan imidlertid få vores globale briller til at blive for snævertseende. I lang tid efter dette var fokus fra Danmark (stort set) rettet alene mod denne nye mulighed.

Ikke alle arbejdspladser, der med fordel kan flyttes

Men det er jo ikke alle arbejdspladser, der med fordel kan flyttes. Siden murens fald i 1989 har det været et af mantraerne i møbelindustrien at flytte øst på med produktionen. Alligevel er Danmarks (og måske Europas) suverænt største producent af lavprismøbler (omkostningslederskab er faktisk strategien), Tvilum-Scanbirk, blevet i Danmark. Gennem automatisering er lønandelen simpelthen blevet så lav, at besparelserne ved udflytning til de nye lavtlønsområder slet ikke står mål med det ekstra krav til styring. Nu ved

indgangen til 2006 overvejes produktion i Kina, men det er for at betjene hjemmemarkedet der.

Så glem lemming effekten og hold fast i visionær tænkning. Det er trods alt vor funktion i bestyrelser.

4.6. Nye virksomhedsmodeller

På skolerne og i de store konsulenthuse udvikles der en stadig strøm af nye modeller. En del af disse modeller er reelt nye navne på kendte modeller. Eller som det vanligt udtrykkes: Gammel vin på nye flasker.

Men der er også en del nyere redskaber, der er meget nyttige. Når virksomhederne ændres, omgivelserne ændres, det politiske liv ændres, ja så er der vel god grund til at mene, at nye metoder i ledelse er påkrævet og at nye modeller må anvendes.

Balanced Score Card

Eksempler på sådanne nye velegnede modeller er Kaplan og Nortons 'the Balanced Score Card' (2) der har set problematikken i at have langsigtede mål, mens der kun måles på kortsigtede resultater. Modellen anviser en mere nuanceret vej frem mod det langsigtede mål end simpel overskudsmaksimering på det enkelte år uden hensyntagen til opbyggede immaterielle aktiver.

Activity Based Costing

Også Cooper og Kaplans 'Activity Based Costing' (5), der tager fat på problematikken, at styring af stykomkostninger i produktionen er helt utilstrækkeligt, når andelen af disse omkostninger ud af virksomhedens totale omkostninger bliver stadigt mindre.

Lean

Men også hele den i Japan udviklede kreds af redskaber under betegnelser som Lean Production, Just in Time med meget mere er nyttige, velegnede modeller for virksomheder i en hastigt forandrende omverden.

Med Kaplans ord, skal vi dog passe på, når vi anvender et nyt modelkompleks ud fra for beskeden en viden. Han nævner, at når Toyota betegner en optimal seriestørrelse på 1, så er det et mål. Et mål, der er kommet nærmere gennem lang tids stadige forbedringer. Det er ikke et middel. Igangsætning af enkeltstyks produktion uden alt det forberedende arbejde er "en gal mands værk."

5. Ledelsesinstrumenter ved strategiens realisering

Strategier kan ikke stå alene. Det er for bestyrelsen det vigtigste instrumenter ved ledelse af virksomhedens udvikling. Men når den planlagte udvikling skal realiseres, går initiativet over til direktionen. Samtidig er det andre ledelsesredskaber, der tages i brug.

De vigtigste af disse gennemgås i dette afsnit. Det bliver de med den begrundelse, at deres anvendelse bør være en integreret del af de delstrategier, som den vedtagne strategi udmøntes i.

De ledelsesinstrumenter vi vil tage op er:

- Organisation
- Styresystemer
- Virksomhedskultur – holdninger
- Kommunikation
- Åbenhed

Uden indsættelse af disse ledelsesinstrumenter vil et nok så godt strategiarbejde falde til jorden.

5.1. Strategi og organisationsstruktur

Structure follows strategy

“Structure follows strategy” er en almen organisatorisk grundregel. Organisationsstrukturen skal medvirke til at gennemføre strategien ved at styre virksomheden i en ganske bestemt retning. Pointen er at indse, i hvilken retning en bestemt struktur vil tendere at bevæge virksomheden i. Med udgangspunkt i strategien gælder det herefter om at tilrettelægge organisationen, så den får indbygget en inerti i sig, der driver den mod realisering af strategien.

Dertil gælder det helt banalt om at sikre sig, at organisationsstrukturen ikke ligefrem modarbejder strategien. Det forekommer endog særdeles hyppigt.

F.eks. nytter det ikke noget, at strategien siger, at man vil sætte kunden i centrum og satse på ganske bestemte kundesegmenter, hvis hovedstrukturen bliver ved med at afspejle en traditionel funktionsopdelt organisation, tilpasset virksomhedens produktionsteknologi og uden hensyn til kundemålgrupperne.

Man får det, man måler og belønner**5.2. Strategi og styresystem**

Man får ikke, hvad man beder om. Man får det, man måler og belønner.

Som mange forenklede "sandheder" indeholder også denne en kerne af gyldighed. Det er den, man skal holde sig for øje, når styresystemet ses som middel til at sikre en strategisk plans gennemførelse.

Idealet er at kunne måle på strategierne. Indsatsen bag og resultatet af indsatsen. I dette kapitel har vi foreslået Balanced Score Card som midlet. Der er andre muligheder, der virker, men efter vor opfattelse er BSC det overlegne måle- og styresystem på strategiområdet.

Visionen kan i sagens natur ikke i sig selv gøres operationel og kvantificerbar. Det er heller ikke meningen. Men strategierne kan. Ellers er årsagen nok, beklager, at strategierne ikke er klart nok tænkt.

Man må "bygge strategien" ind i lederne og medarbejderne, så de i den konkrete situation kan handle i overensstemmelse hermed. Her har kendskabet til og forståelsen af virksomhedens idégrundlag, værdier og vision deres åbenbare funktion. Men specielt den nærhed, der opstår ved nedbrydning af strategierne gør dem forståelige.

Traditionelt er der taget udgangspunkt i det etablerede økonomistyringsystem. Det siger sig selv, at målene bliver af økonomisk og finansiell karakter. Det er dog en alt for snæver og kortsigtet synsvinkel kun at etablere mål, som kan lægges ind i det økonomiske styringsystem, derfor er det i BSC også udvidet med tre andre dimensioner: kunder, interne processer samt læring og vækst.

5.3. Strategi og holdninger**Virksomhedens fælles bevidsthed**

Gør strategien og dens baggrund til en del af virksomhedens fælles bevidsthed. Det er, hvad der gemmer sig under dette punkt.

Enhver virksomhed har sin egen kultur i form af historie, værdier, ledelsesstil og måden tingene gøres på. At gennemføre en strategi og dermed forandring kræver, at virksomhedskultur, ledelsesstil og medarbejdernes holdninger ændres og udvikles.

Det viser sig ofte at være det tungeste og tidsmæssigt mest krævende ved gennemførelse af en strategi. Derfor er det vigtigt hurtigt at tage fat her. Strategivalget må tage hensyn til begrænsningerne, der følger af virksomhedens indbyggede måde at gribe tingene an på. Den kan ændres; men det tager tid.

Værktøjerne er leder- og medarbejderudvikling understøttet af vedvarende kommunikation og eksemplificering af virksomhedens værdier og forretningsgrundlag. Det vigtigste eksempel overhovedet er, at ledelsen, begyndende med direktionen, selv går foran. Manglen på samme kan ødelægge ethvert forsøg på at ændre medarbejderholdninger og adfærd.

Har man først cementeret sammenhængen mellem strategi, ledelsesstil og medarbejderholdninger, har man til gengæld fået indbygget en betydningsfuld drivkraft i virksomheden mod at realisere strategien.

5.4. Strategiiværksættelse og kommunikation

Se og forstå, hvad virksomheden står for

Det er ikke nok at formulere sin strategi og dermed fastlægge, hvordan man vil skaffe sig sin konkurrencemæssige platform. Omverdenen må kunne se og forstå, hvad virksomheden står for.

Virksomhedens image

Det er ikke tilstrækkeligt at være bedst. Det er ikke den faktiske værdi af virksomhedens produkter og ydelser, der skaffer os ordrerne. Det er kundens oplevelse af virksomhedens kvalitet i bred forstand, der er afgørende. Dvs. virksomhedens profil eller image.

Snævert drejer det sig om markedsføring; men kravet rækker langt videre. Det drejer sig om at skabe sammenhæng i alt, hvad virksomheden foretager sig. Det er ikke blot de direkte signaler og budskaber, virksomheden udsender, som tæller. Det er lige så vigtigt, at de indirekte budskaber understøtter den opfattelse, der tilsammen skaber virksomhedens image og værditilvækst for kunden.

Ledelsesværktøjet hedder kommunikation. Vedvarende og troværdig kommunikation af alle de kanaler, der står til virksomhedens rådighed. Dette være sig redaktionel omtale i pressen og de elektroniske medier, men også Internettet er et stærkt instrument til at give en sammenfattet præsentation af virksomheden, dens forretningsgrundlag, værdier og

produkter. Ser man efter på alle de større virksomheders hjemmesider, er det i dag helt almindeligt, at de der præsenterer deres mission og værdigrundlag.

Kommunikationen er naturligvis kun troværdig, såfremt der er sammenhæng i den kommunikation, der udgår fra virksomheden og de handlinger og beslutninger, virksomheden udfører, og som er synlige for dens kunder, medarbejdere og øvrige interessenter.

5.5. Åbenhed

På den ene side set er det klart, at hvis strategierne bliver holdt hemmelige, så har de ingen effekt, hvilket jo er hensigten. På den anden side er vi jo ikke meget for, at vore konkurrenter kender vore handlinger før de foretages. Det vil gøre handlingerne omsonste, eller som minimum langt mindre effektfulde end vi havde tænkt dem.

Ser vi i de offentliggjorte regnskaber, er der en klar tendens til, at man i Jylland – i hvert fald vest for højderyggen – lever efter mottoet: 'den der lever stille, lever godt'. Der står ikke mere end loven foreskriver, nærmere lidt mindre.

Loven foreskriver stadig mere åbenhed. Men er det loven, der skal styre vor åbenhed? Næppe i en tid hvor reaktiv handling forekommer klart underlegen i forhold til proaktiv. Nogle, mest udenlandske, virksomheder lever dog med en stor grad af åbenhed ud fra devisen: 'den, der følger i en andens fodspor, kommer aldrig foran'.

Opgaven er her, at være i stadig bevægelse.

Når alt kommer til alt, så er en af de seneste megatrends: 'større åbenhed' og den kan vi anbefale at følge. Dog ikke blåøjet, naturligvis.

Sætte dagsordenen

Det er imidlertid virksomhedens chance for at sætte dagsordenen, at den proaktivt fortæller, hvad virksomheden står for, og hvad den ønsker at stå for.

Det er en chance, som ikke må mistes, men der skal være et filter. Vi skal ikke gøre det *for* nemt for vore konkurrenter. Men ihukommende, at det er vigtigt at komme først for at blive husket, så er der meget snævre grænser for, hvad der holdes hemmeligt også eksternt.

Med en analogi fra et markedsføringsmæssigt fagudtryk, positionering: Al kamp om markedspladsen foregår i kon-

summentens hoved. Skal du have en plads her, være et brand, så skal du i langt de fleste tilfælde være nr 1 eller nr 2. Flere mærker huskes ikke.

Og det er formentlig en generel observation. Hvor mange husker den 3 mand på månen, nr 3 ved det sidste VM i fodbold, nr 3 i 100 meter løb ved sidste OL?

Ikke sandt, vi er heldige, hvis nr 2 huskes. Så sæt dagsordenen. Anvend kommunikation åbent, men vær ikke naiv.

6. Litteratur

- (1) Michael E. Porter: Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance, Free Press, 1998
- (2) Robert S. Kaplan og David P. Norton: The Balanced Score Card – sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier, Børsens Forlag A/S, 1998
- (3) John Naisbitt: Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives, Warner Books, 1982
- (4) Tom Peters & Robert Waterman: in Search of Excellence, Haper & Row, 1982
- (5) Robert S. Kaplan og Robin Cooper: Cost & Effect – using integrated cost systems to drive profitability and performance, Harvard Business School Press, 1997
- (6) Jørgen Lægaard & Mikael Vest. Strategi i vindervirksomheder, JB Bøger, 2003
- (7) Åge Dragsted og Jens Otto Kjær Hansen: Bestyrelse for fremtiden, Jyllands-Postens Erhvervsforlag 1999

