

Noget om (at skrive) strategidokumenter

I hele min professionelle karriere har strategiplanlægning været en væsentlig del af mit virke, og det er stadig tilfældet. I tre andre skriv beskæftiger jeg mig også med strategimetode - "Noget om strategiplanlægning", "Something More About Strategy Planning", og "Noget om strategiimplementering".

I dette skriv fokuserer jeg på en stærkt undervurderet del af strategiprocesen og dens senere resultater, nemlig betydningen af at strategiplanen kommer på tryk, og måden at gøre det på.

Det vil glæde mig, hvis mit skriv kan inspirere til bedre strategiproceser og strategier af højere kvalitet, som rent faktisk bliver gennemført.

Bjarne Nielsen

Strategiplanlægning er stadig nødvendig

Såvel det private erhvervsliv som den offentlige sektor er i dag underkastet så hyppige og væsentlige forandringer af funktionsvilkårene, at mange topchefer er tvivlende overfor nytten af strategiplaner. Nogle mener endda, at det er omsonst at lave budgetter. Det er efter min opfattelse en forenklet og farlig tilgang til ledelse – hvis man ikke har en plan (og et budget er også en plan), overlader man jo fremtiden til tilfældigheder. Planer og budgetter er mere end nogensinde nødvendige, men den dynamiske virkelighed må naturligvis influere på planernes struktur og fleksibilitet.

Der er brug for flere typer strategidokumentation

At sætte strategiplanen helt eller delvis på tryk har flere formål og flere dokumenttyper er nødvendige. Op til fem forskellige typer kan overvejes:

1. Det fuldstændige strategidokument, som er den sidste udgave af utallige arbejdsversioner påbegyndt dag ét i processen
2. En easy-reader udgave af ovennævnte til brug for en bredere intern kreds
3. Et sæt præsentationsslides til brug ved verbal præsentation for en bredere intern kreds
4. Evt. en Pixi-bog (lille folder) med det mest centrale til bredt internt brug
5. Evt. en lille folder med væsentlige elementer til brug i kontakt med eksterne interessenter

I det følgende vil jeg alene redegøre for det første af de nævnte dokumenter, det fuldstændige strategidokument, som efter min erfaring er stærkt undervurderet.

Strategidokumentets funktion

Strategidokumentet påbegyndes dag ét i strategiprocesen og fungerer derefter som et levende, og stadig mere færdigt dokument indtil processens afslutning. Det har fire helt essentielle funktioner:

1. Den aktuelle udgave af dokumentet fastholder undervejs i strategiprocesen den gældende konsensus om processens indhold og forløb. Er der ikke konsensus, er det til gengæld gjort klart, hvori eventuelle uenigheder består, hvilket kan være mere væsentligt. Dokumentet fastholder taleboblere fra møder, diskussioner og beslutninger om strategiplanen. Processen bygger derved hele tiden videre på et fælles og holdbart forarbejde. Hvis ikke det sker, har hver deltager ofte sin egen opfattelse, som ikke sjældent kan være stærkt forenklet og i modstrid med andres.
2. Ved sin allerede på forhånd fastlagte struktur (disposition) tjener dokumentet som vejledning for, og overblik over, strategiprocesen og dens elementer. Rammerne for slutproduktet er tydelige. Alle deltagere ved derfor hele tiden, hvor man er i processen, og hvad der yderligere forventes.
3. Fordi rammerne for slutproduktet er der på forhånd, har man en række specifikke "parkeeringspladser" (dokumentafsnit), hvor man kan parkere, og dermed huske, ideer og information, som først er relevante senere i processen.

4. Det færdige dokument udgør den fuldstændige referenceramme for strategien, dens grundlag og implementering. Der er her man går tilbage for at finde støtte, når implementeringen viser, at planen ikke på alle punkter holder vand.

Et normalt tekstdokument (Word) er at foretrække, fordi man i dette format lettere udtrykker sig præcist, nuanceret og sammenhængende. Det er naturligvis mere krævende end Power Point, hvilket betyder, at mange ofte i stedet vælger det sidste. Ikke sjældent går dette valg imidlertid ud over såvel kvalitet i resultaterne som effektivitet i processen – men det opdager man måske ikke selv(!). Under alle omstændigheder er Power Point et godt format til møderne i processen og til nogle af de øvrige dokumenttyper.

Uanset formen indeholder et strategidokument ganske megen konkurrencefølsom information. Derfor bør det være et fortroligt dokument for de involverede. Dette er også en af årsagerne til, at der er behov for andre typer dokumenter som nævnt indledningsvist.

Strategidokumentets tilblivelse

Begynd med at udnævne en skrivende redaktør af dokumentet. I mindre projekter skriver den pågældende måske det hele selv, medens større projekter løbende kan kræve skriveinput fra flere forskellige deltagere. Uanset hvad vil redaktøren selv blive meget skrivende. Redaktørjobbet hører efter min erfaring til det mest undervurderede i strategiprocesen, hvorfor det ofte ikke tildeles tilstrækkelig kompetence og tid.

Redaktørjobbet er ikke et trivielt referentjob. Det kræver såvel forretningsmæssig indsigt og forståelse som et godt kendskab til virksomheden. Jobbet kan f.eks. varetages af en fagligt funderet direktionsassistent eller en person fra en central stabsfunktion. Den samme person er måske praktisk ansvarlig for strategiprocesen. Dokumentet driver processen og fastholder fremdriften, og det skal hele tiden have den fornødne kvalitet i forhold til formålet. Det kræver ikke blot, at man refererer, men at man tænker med og videre, og lader dette komme til udtryk i dokumentet. Det, der udtrykkes og besluttet på strategimøder, er jo ofte kun principperne – kun toppen af isbjerget, der jo som bekendt kun udgør 10 % af det hele.

Når skriveopgaven er placeret, er det bare om at gå i gang. Dokumentet kommer til at foreligge i mange, men stadig mere færdige, udgaver i løbet af strategiprocesen. Den mest effektive måde er at begynde med et hurtigt udkast: skriv af karsken bælg, uden store hensyn til opstilling, retskrivning og underbygning. Brug kursiv eller dobbeltparenteser til proceskommentarer (som f.eks. *"mon ikke dette kunne have sammenhæng med ..."*, *"dette skal undersøges nærmere ..."* og *"er dette vigtigt?"*). Så kan processen komme mere effektivt videre, fordi alle deler den samme dynamiske videnopbygning.

Som med selve strategiprocesen er dokumentet levende til det sidste, selvom der er fornuft i at definere hovedversioner efter afslutning af hver strategifase. Som hovedregel bør ethvert strategimøde begynde med en kritik af dokumentet, som er fremsendt på forhånd.

Strategidokumentets indhold

Et strategidokument kan f.eks. være disponeret som følger:

- i. **Strategiprocesens baggrund, formål, omfang og forløb** (½ - 1 side)

ii. Kommentarer til den aktuelle udgave (¼ - ½ side)

iii. Resumé (1 side)

1. Virkeligheden (måske 4 - 8 sider)

Kan også hedde f.eks. "Status" eller "Udfordringer". Dette afsnit afslutter strategiprocessens fase 1 "Indsigt". Det beskriver så meget af virksomhedens aktuelle (evt. også historiske) og forventede virkelighed, som er nødvendigt for at definere den strategiske dagsorden. Virkeligheden kan beskrives på mange måder, som alle kan være rigtige. Det væsentlige er, at den beskrives på en måde, som er relevant for strategiprocesen.

Beskrivelsen skal for det første sikre, at den videre strategiproces adresserer ægte og væsentlige strategiske udfordringer og ikke formodninger, antagelser og operationelle emner. For det andet skal den sikre at deltagerne deler den samme virkelighedsopfattelse. Er dette ikke tilfældet, bliver processen ineffektiv, og beskrivelsen vil blot være til gavn for deltagere, som i forvejen har forskellige "løsninger", som bare venter på et problem, liggende i skuffen. De centrale elementer i virkelighedsbeskrivelsen er værdiskabelsen (eller formålsopfyldelsen), markedet (efterspørgsel og udbud/konkurrence), konkurrenceparametrene og kernekompetencerne. Konklusionen er den strategiske dagsorden.

2. Ambition og mål (½ - 1 side)

En strategisk dagsorden kan angribes med forskelligt ambitionsniveau. I dette afsnit beskrives, hvor ambitiøs ledelsen vil være, og hvilke konkrete mål, man vil indrette strategierne efter.

3. Strategier (måske 2 - 4 sider)

I dette afsnit beskrives den eller de strategier, som skal realisere de opstillede mål. De centrale elementer er, hvor man vil konkurrere og hvordan, samt de forventede (økonomiske) konsekvenser i hovedtræk.

4. Implementering (måske 2 - 4 sider)

Her beskrives i operationelle termer, hvordan strategierne skal implementeres. Strategierne nedbrydes i projekter og initiativer, som placeres med hensyn til ansvar, tid, økonomi mm. En række projekter og initiativer er naturligvis kun på skitseniveau, når strategiprocesen slutter. Afsnittet beskriver også mere detaljeret de forventede samlede konsekvenser af strategierne. Dette afsnit er ganske enkelt fundamentet for at gøre strategierne til virkelighed, og for løbende opfølgning på, hvordan det går.

Bilag (I princippet ingen begrænsninger i sidetal)

Det er vigtigt, at strategidokumentet ikke bliver for omfangsrigt, fordi der kommer for mange mindre væsentlige ting med. Så vil det ikke blive læst godt nok. Men det er også vigtigt, at dokumentet indeholder den fornødne underbygning, forklaring og detaljering. Derfor er det godt, at der er noget, som hedder bilag. Hoveddokumentet skal imidlertid kunne forstås uden bilagene.

Afsluttende bemærkninger

Det siger sig selv, at det fuldstændige strategidokument, på grund af dets omfang og konkurrencefølsomme indhold, kun er for en begrænset kreds af personer – måske kun den øverste ledergruppe. Men behovet for på tryk at udbrede mål og strategi og deres begrundelse er stort. De fire øvrige typer strategidokumentation, nævnt i begyndelsen af dette skriv, forklarer sig selv. De kan naturligvis først udarbejdes, når det fuldstændige dokument er færdigt.

Mange strategiplaner forulykker, fordi de ikke kommunikerer forståeligt til dem, de vedrører – og en strategiplan vedrører bl.a. alle ansatte. Lad mig, for jeg ved ikke hvilken gang, gentage

anekdoten om de to mænd, som sidder og hugger sten. Adspurgt af en forbipasserende, hvad de laver, svarer den ene "jeg hugger sten", medens den anden svarer "jeg er med til at bygge en katedral".

Men dokumentationsopgaven og kommunikationsopgaven slutter ikke her. Den fortsætter under hele implementeringen, fordi der konstant sker ændringer og opnås fremskridt og resultater.

*"These are my principles.
If you don't like them I have others!"
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst
www.nielsencompany.dk
Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk