



Målstyring Enkelt og effektivt

Ann Møller Svendsen

Forord

I en verden, der til stadighed er i forandring, er det af afgørende betydning at have en klar vision, en præcis strategi og evnen til at gennemføre den.

Gennem mange års erfaring som topledere i flere virksomheder, har vi lært at selvom dette lyder banalt, kan det være endog meget svært at gennemføre i praksis.

Det kræver viljestyrke, evner og gode værktøjer at planlægge, beskrive og gennemføre den valgte strategi, men det er indsatsen værd og belønningen er stor.

I denne bog har vi beskrevet en simpel men effektiv proces som vi håber, vil være dig som læser til stor inspiration på vejen til succes.

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Introduktion.....	2
Hvad er målstyring?.....	2
Model.....	3
Vision.....	5
Strategi	7
Strategiske fokusområder	10
KPI'er (Mål).....	13
Implementering og fastholdelse	19
Epilog	23

Introduktion

I denne bog vil vi beskrive en simpel og effektiv måde, hvorpå du kan implementere målstyring i din egen organisation. Processen kan anvendes både på topniveau, afdelingsniveau eller i teams.

Brug bogen som inspiration til at starte en proces, baseret på modellen som er beskrevet i afsnittet "Model".

Vi har også suppleret med eksempler på hvordan du kan involvere medarbejderne fra første færd, da netop involvering er en vigtig faktor, for at opnå succes med målstyring.

Efter introduktionen til den overordnede model, følger en beskrivelse, der trin for trin guider dig igennem planlægning og eksekvering af processen, der skal hjælpe dig til at få et godt grundlag for ledelse baseret på målstyring.

Det sidste afsnit indeholder inspiration til hvordan du kan sikre dig, at fastholde fokus således at arbejdet med at beskrive strategien ikke er spildt

Hvad er målstyring?

Målstyring (Performance management) er betegnelsen for alle de processer, metoder og systemer, der skal til for at overvåge og kontrollere performance i alle typer af organisationer.

Formålet med målstyring er at sikre, at der er en klar og forståelig sammenhæng mellem vision og strategi, helt ned på operationelt niveau. Dermed sikres at den strategiske retning der er udstukket, har indflydelse på medarbejdernes daglige arbejde.

Ved at implementere målstyring, sikrer du at hele organisationen har fælles fokus og at initiativer og forbedringsarbejde er baseret på de ting, der er mest vigtige og som skaber værdi.

Model

Vi anbefaler at du følger den model, der er illustreret herunder for at sikre at organisationen sætter sig mål, der er relevante og i tråd med den vedtagne strategi, som igen er baseret på den fælles vision.



Hvor visionen er ledestjernen, er strategien planen, der skal bevæge organisationen i en retning, der sikrer opfyldelsen af visionen. Strategien indeholder de strategiske fokusområder, der er de kritiske områder, der kræver størst opmærksomhed for at gennemføre strategien. I strategien indgår også konkrete handlingsplaner, der skal omsætte de overordnede fokusområder til operationelle handlinger.

Målene er konkrete målsætninger, der gør at organisationen løbende kan følge op på om strategien er effektiv og de opsatte mål dermed nås.

Implementering består af de værktøjer og processer, der skal sikre kontinuerlig opfølgning og justering af handlingsplaner, baseret på de faktiske resultater der opnås, sammenlignet med de opstillede mål.

Implementeringsfasen er den mest afgørende faktor i relation til at opnå succes med målstyring.

Mange organisationer er gode til at beskrive strategier og opstille mål, men fejler når det kommer til det lange seje træk, hvor strategi skal omsættes til handling.

I de næste kapitler gennemgås de enkelte faser i detaljer og til sidst eksempler på hvordan de rigtige værktøjer kan være med til at sikre fastholdelsen.

Vision

Ordet "Vision" stammer fra det latinske ord "Visio", der betyder indsigt eller drøm.

Visionen er en kort beskrivelse af, hvordan organisationen ønsker at opfatte sig selv i en nær fremtid. Visionen er med til at udstikke den retning som organisationen skal bevæge sig i.

Med andre ord "hvordan opfattes organisationen i fremtiden?" (x måneder eller år)

Visionen er altså et fremtidsbillede - en beskrivelse af en endnu ikke opnået situation. Det skal være beskrevet med ord og det er vigtigt at bruge positive og relativt præcise tillægsord.

I løbet af processen med at formulere visionen, kan teksten være lang og beskrivende, men afslut med at lade gruppen skrive resultatet sammen til en kort og præcis tekst, der kan kommunikeres effektivt til hele organisationen.

Formålet er at udstikke en tydelig retning for alle medarbejdere og skal derfor være motiverende og inspirere til samarbejde på tværs af organisationen.

Sådan planlægger du arbejdet med udarbejdelsen af visionen:

Del teamet op i mindre grupper

Stil disse spørgsmål til hver enkelt gruppe:

Hvilke resultater drømmer vi om at opnå?

Hvad vil gøre os unikke i fremtiden?

- *Fra kundens synspunkt*
- *Fra medarbejdernes synspunkt*
- *Fra ledelsens/ejernes synspunkt*

Er målene ambitiøse men stadig realistiske?

Lad hver gruppe fremlægge deres bud, og forsøg derefter i fællesskab at finde alle de områder, hvor der opnås enighed.

Dermed sikres at alle i teamet føler ejerskab og kan bakke op om resultatet.

Til slut skal hele teamet arbejde sammen om at skrive en vision, der er motiverende for alle medarbejdere på tværs af funktioner og faggrupper.

Det er typisk den primære ledergruppe der udgør teamet, der skal formulere visionen.

Bemærk

- Visionen må ikke være en beskrivelse af den nuværende situation, men skal beskrive en fremtidig situation hvor nye mål er nået
- Det er ledelsens ansvar at beskrive visionen, men sørg for at involvere alle relevante afdelinger og funktioner i processen
- Prøv at inspirere til kreativitet når visionen skrives, således at den er mest mulig inspirerende i det efterfølgende arbejde med at formulere strategien

Strategi

Ordet strategi stammer fra Græsk og betyder ”krigskunst”.

Strategien skal beskrive de veje der skal følges og hvilke der skal undgås, for at visionen kan blive til virkelighed og målene indfriet.

Omfanget af strategien vil variere, afhængig af størrelsen og kompleksiteten af organisationen.

Vi anbefaler, at du følger nedenstående slagplan, når du faciliterer processen, der leder frem til den endelige strategi.

1. Nu-situationen
 - a. Intern og ekstern analyse
2. SWOT
3. Vurdering af den strategiske position
4. Valg af strategisk retning

Herunder er en mere detaljeret beskrivelse af hvert trin

Nu-situationen

Den interne og eksterne analyse, skal give et overblik over organisationens nuværende situation og være det fælles fundament for teamets videre arbejde.

Den eksterne analyse omfatter de eksterne faktorer, der kan have indflydelse på organisationen – positive som negative. Eksempler på eksterne faktorer kunne være: teknologisk udvikling, politik og globale strukturelle ændringer.

Omvendt er den interne analyse, en analyse af de interne faktorer, der påvirker organisationen. Eksempler herpå kunne være: økonomi, virksomhedskultur, kompetencer osv.

Ved at lave denne beskrivelse af nu-situationen, får du et faktabaseret fundament, der er vigtigt input til SWOT analysen.

SWOT

SWOT analysen er en beskrivelse af organisationens styrker og svagheder, baseret på konklusionerne fra den **interne** analyse.

Samtidig er det en beskrivelse af muligheder og trusler, baseret på den **eksterne** analyse.

Ved at tegne en SWOT matrix (på en witeboard for eksempel) og placere de enkelte udsagn fra analyserne, får teamet en mulighed for at gennemgå resultatet og identificere måder at udnytte muligheder og styrker.



Det er en god ide, at prioritere de enkelte udsagn i forhold til konsekvens og sandsynlighed (svagheder og trusler)

Vurdering af den strategiske position

Vurdering af den strategiske position går ud på at vurdere organisationens platform for udvikling, med den nuværende retning og kompetencer.

Vurderingen foretages ved at overveje og finde frem til de mest effektive veje til at eliminere trusler og svagheder, samtidig med at mulighederne udnyttes og styrkerne anvendes bedst muligt.

Valg af strategisk retning

Efter analyserne og vurderingen af strategisk position, er det tid til at foretage nogle fundamentale valg. Valg af strategisk retning handler om at definere de primære fokusområder, for dermed effektivt at kunne opnå den fremtids-tilstand som visionen beskriver.

Disse valg skal baseres på konklusionerne fra SWOT analysen og vurderingen af den strategiske position.

Inspiration

Der findes en stor mængde litteratur om strategi. Vi anbefaler bøgerne "Blue Ocean Strategy" (Renee Mauborgne & W. Chan Kim) og "Total Strategy" (Rakesh Sondhi). I den sidste kan du læse meget mere om den model, der er fundamentet i denne bog.

"Blue Ocean Strategy" er en relativ ny og inspirerende bog om vinderstrategier, med fokus på innovation.

Gode råd

- Sørg for at have en facilitator til at guide teamet gennem processen, da det er svært at være en del af processen, hvis du samtidig skal styre teamet
- Hold det simpelt og undgå at tilføre mere kompleksitet til processen
- Hvis der er tale om lille organisation, kan det være en god ide at gå direkte fra visionen til formulering af de strategiske fokusområder

Strategiske fokusområder

De strategiske fokusområder er en beskrivelse af de mest vigtige emner i relation til at gennemføre strategien, hvilket vil sige at følge planen, der skal føre til opnåelsen af visionen.

Beskriv disse fokusområder på baggrund af den foregående fase og find frem til 6-8 kritiske emner, der kræver mest opmærksomhed. Dette kan for eksempel være baseret på en vurdering af de områder hvor der er den største forskel på nu-situationen og visionen.

Hvis du ikke har gennemført den foregående fase, kan du vælge at basere fokusområderne direkte på arbejdet med visionen.

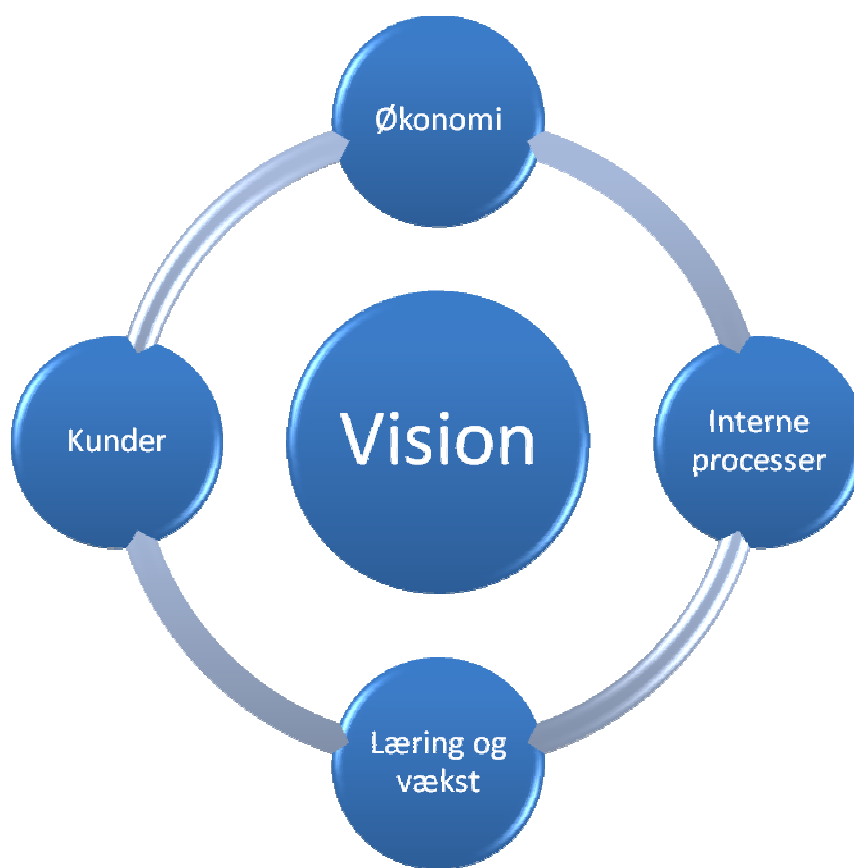
The Balanced Scorecard

Balanced Scorecard modellen blev oprindeligt opfundet af Dr. Robert Kaplan fra Harvard University og har vist sig uhyre effektiv som grundlag for ledelse, baseret på målstyring.

Balanced Scorecard modellen sikrer at fokus og konkrete initiativer er i overensstemmelse med visionen og strategien i organisationen.

Det er også en guide til hvordan du laver et effektivt system til opfølgning på performance, i forhold til de opstillede mål. Modellen sikrer at mål er balancerede og involverer alle aspekter, både de interne og de eksterne.

I arbejdet med de strategiske fokusområder, vil vi introducere dig til Balanced Scorecard modellen, der har 4 perspektiver. Ideen er at styrke organisationens samlede performance, ved at balancere initiativer og mål mellem alle 4 perspektiver.



Før i tiden, blev performance udelukkende målt i forhold til økonomiske mål, hvilket i praksis betyder at opfølgning foregik på historiske begivenheder (regnskabstal).

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt i moderne virksomheder, hvor innovation, kundetilfredshed og effektive interne processer er helt nødvendigt for at overleve.

For at sikre stabilitet og vækst, er det derfor bydende nødvendigt, at også disse øvrige områder medtages i strategi og målsætning.

Økonomi

Traditionelle økonomiske nøgletal, herunder også risikovurdering og cost-benefit analyser.

Kunder

Fokus på kunder og kundetilfredshed er en nøgelfaktor i enhver virksomhed. Hvis kunderne ikke er tilfredse, vil de søge andre leverandører, der kan dække deres behov. Dårlig performance i dette perspektiv er derfor en sikker indikator for en forestående nedgang, også selvom de aktuelle finansielle nøgletal ser gode ud.

Interne processer

Det er essentielt at virksomhedens processer er effektive og tilpasset kundernes behov. Det skal derfor overvejes, om der er brug for ændringer og forbedringer, for at sikre muligheden for vækst og udvikling.

Læring og vækst

Dette perspektiv omfatter uddannelse og virksomhedskultur i relation til både individuel udvikling, og udvikling af virksomheden generelt. Typiske mål kan være medarbejdertilfredshed, kompetenceniveau og arbejdsmiljø.

I arbejdet med at beskrive de strategiske fokusområder, bør du have disse perspektiver i baghovedet og sikre at der arbejdes med alle 4 aspekter.

Mulig proces for beskrivelse af strategiske fokusområder

Visionen skal være grundlaget for dette arbejde, og det er en god ide at dele teamet op i mindre grupper.

Bed hver gruppe om at bidrage med en eller to sætninger (indenfor hvert perspektiv), der beskriver hvad der bør have særligt fokus i den kommende periode, for at opnå visionen.

Lad derefter hver gruppe fremlægge resultatet af deres arbejde, grupperet i de fire perspektiver.

Fjern så sætninger der er ens (eller næsten ens), således at du til sidst står med et antal mulige sætninger i hvert perspektiv.

Til sidst skal teamet prioritere sætninger og opnå enighed om hvilke der skal udgøre de endelige strategiske fokusområder.

KPI'er (Mål)

KPI'er (Key Performance Indicator) er præcise numeriske målsætninger, der gør det muligt at følge op på om strategien følges og om der er den forventede fremdrift, frem mod realiseringen af visionen.

Et sådant mål kaldes for en KPI (i mangel af et godt dansk ord) og er den betegnelse vi anvender i denne bog.

KPI'erne er grundlaget for den løbende opfølgning på om organisationen er on-track. I opfølgningsprocessen er afvigelser mellem mål og resultat basis for formuleringen af korrigerende handlinger, eller justering af strategien.

Når du skal definere KPI'er anbefaler vi at du anvender "SMART" modellen, hvilket vil sige at en KPI skal være:

Specifik

Målbar

Aftalt

Realistisk

Tidsbestemt



Herunder følger nu en mere detaljeret beskrivelse af hver af komponenterne i SMART modellen.

SMART

Specifik: Vær så præcis som muligt i beskrivelsen af KPI'en. **HVAD** vil du måle? **HVORFOR** er det vigtigt? **HVORDAN** vil du i praksis måle resultatet?

Målbar: Du skal kunne måle på en sådan måde, at du præcist ved hvornår målet er opnået

Aftalt: Den ansvarlige for opfyldelsen af det specifikke mål skal være indforstået med målsætningen, så der ikke opstår diskussioner undervejs i processen

Realistisk: Målet skal være realistisk i relation til ressourcer, kompetencer, tid osv. men skal samtidig være ambitiøs

Tidsbestemt: Det skal være aftalt, hvornår et aftalt mål skal være opnået og hvor ofte der følges op

En KPI kan beskrive enten fremdriften af en eller flere aktiviteter, eller den kan afspejle et opnået mål (effekt). Det er meget vigtigt at skelne mellem disse to typer af KPI'er. Vi kalder dem henholdsvis indsatsmål og resultatmål

Et eksempel på et indsatsmål kunne være "antallet af kundebesøg per uge", og et resultatmål kunne være "antallet af salgsordrer per uge". Indsatsmålet i eksemplet går altså på om den aftalte adfærd udleveres, hvor resultatmålet afspejler effekten af indsatsen.

Der bør være et miks af begge måltyper, men med hovedvægten på resultatmål. For de fleste mennesker er det mest motiverende at blive målt i forhold til resultater i stedet for adfærd.

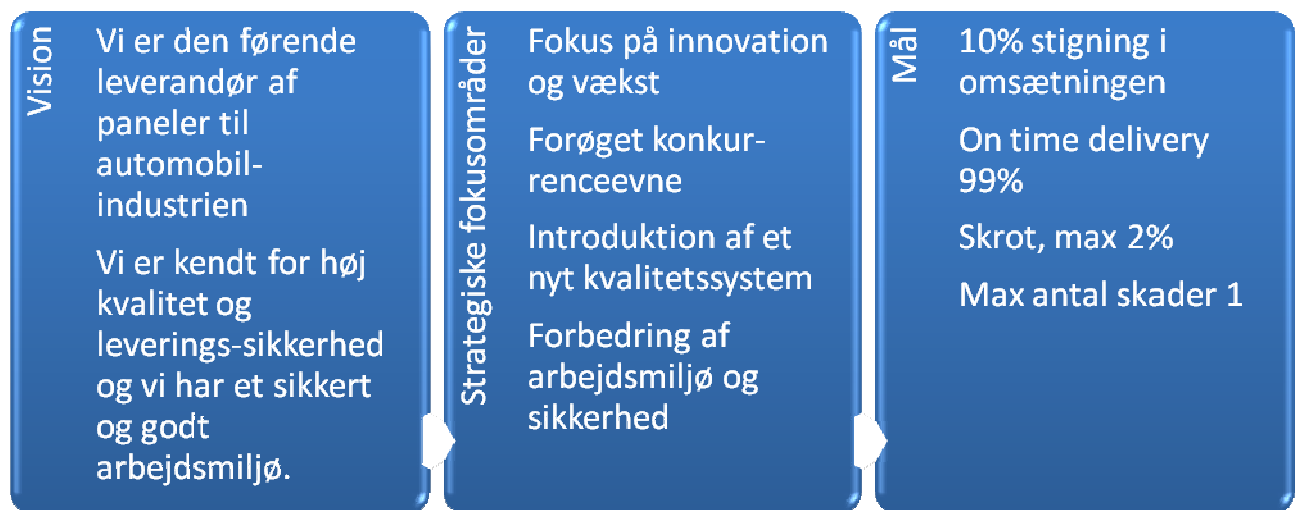
Prøv derfor at bruge handlingsplanerne til at skabe den ønskede adfærd i organisationen og brug så resultatmålene til at afspejle effekten.

Som et supplement til SMART modellen, har vi herunder listet et par vigtige punkter til overvejelse i arbejdet med at definere KPI'erne.

En god KPI bør:

- være tæt knyttet til strategien og de strategiske fokusområder
- være inspirerende og motiverende for at foretage ændringer (forbedringer)
- beskrive mål, der kan påvirkes af organisationen eller dele af den
- have en indirekte indflydelse på den økonomiske performance
- kunne måles objektivt, i form af valide tal som ikke kan gøres til genstand for diskussion
- være simpel og let at kommunikere
- måling og rapportering skal kunne foretages månedligt, eller i det mindste på kvartalsbasis
- have et mål, der kan udtrykkes i et præcist tal

Eksempel



Ovenstående illustration er et eksempel på de overordnede komponenter i et målstyringssystem, i en fiktiv virksomhed.

Nedbrydning

Målstyring bør altid være en top-down proces, hvor den øverste ledelse definerer de overordnede strategiske fokusområder og KPI'er, som så kommunikeres til resten af organisationen.

Det vil derefter være basis for arbejdet i hver afdeling, med at definere egne strategiske fokusområder og KPI'er. Disse skal i størst muligt omfang understøtte den overordnede strategi og tilhørende mål.

Den øverste ledelse kan vælge at lade nogle af de overordnede KPI'er være obligatoriske i alle enheder, men det er i så fald vigtigt at de er meningsfulde på alle niveauer i organisationen.

Aktiviteter

Mål (KPI'er) opnås ikke uden effektive aktiviteter og initiativer.

En aktivitet er en præcis beskrivelse af, hvem der gør hvad, for at opnå et bestemt resultat.

Aktiviteter bør fastholdes i handlingsplaner, som er relateret til de definerede KPI'er.

Det kan være svært at skelne mellem strategi og handlingsplaner, men det kan bedst udtrykkes ved at beskrive strategien som den overordnede slagplan, hvor handlingsplanerne så er de mere detaljerede aktiviteter, der skal sørge for at slagplanen følges og udledes.

I mange organisationer prioriteres arbejdet og opfølgningen på handlingsplaner ikke højt nok, hvilket resulterer i at strategien aldrig implementeres.

Sørg for at udforme handlingsplaner som en del af strategiprocessen og gør derefter planerne til en central del af den løbende opfølgning, typisk i forbindelse med opfølgning på KPI'erne.

Du bør sørge for at handlingsplanerne er knyttet til relevante KPI'er. Det sikrer at de planlagte (og forhåbentlig gennemførte) handlinger, støtter op om gennemførelsen af strategien.

Også i forbindelse med udformning af handlingsplaner, er det relevant at bruge SMART modellen, som også er omtalt i afsnittet omkring KPI'er.

SMART Aktiviteter

Specifik: Sørg for at det tydeligt fremgår, hvad der præcist skal udføres

Målbar: Det skal være muligt at afgøre præcist hvornår en aktivitet er gennemført. Bedst er det, hvis beskrivelsen indeholder en præcis definition af aktivitetens "leverance"

Aftalt: Personen der er ansvarlig for gennemførelsen skal være enig i omfang og deadline

Realistisk: Aktiviteten skal være realistisk, både hvad angår leverancens omfang og deadline

Tidsbestemt: Enhver action skal have en præcis deadline for komplet gennemførelse

Elementerne i en aktivitetsplan

Aktivitetsplaner skal være så simple som muligt.

Mest vigtigt er det at fastholde følgende elementer i relation til hver enkelt aktivitet:

KPI Relation

Hvilken KPI er aktiviteten tilknyttet? Dette sikrer at aktiviteterne er meningsfulde, i relation til den vedtagne strategi

Ansvarlig

Hvem er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteten? Dette skal altid være en – og kun én person i organisationen. Der kan naturligvis være andre involveret i udførelsen, men kun én person kan være ansvarlig, ellers er ingen ansvarlig i praksis.

Beskrivelse

Alle aktiviteter bør være beskrevet så detaljeret at det er helt tydeligt hvad leverancen består af. (Se eventuelt ovenstående beskrivelse af SMART modellen)

Deadline

Sørg for at hver aktivitet har en specifik deadline. I modsat fald bliver opfølgning helt umuligt.

Udover disse simple elementer, kan du overveje at tilføje et felt til vedligeholdelse af en status for aktiviteten, det kan f.eks. være (Planlagt, I gang, Off-track, On-track osv.)

Det kan også være relevant at tilføje muligheden for at angive et beløb til hver aktivitet, i form af en omkostning eller en indtægt, som følge af implementeringen.

Implementering og fastholdelse

Mange organisationer har relativt let ved at udarbejder komponenterne i strategien, men oftest bliver den aldrig implementeret, på grund af manglende overblik, opfølgning og vedholdenhed.

Uden en effektiv proces for løbende opfølgning og justering af strategien, baseret på KPI'erne, vil effekterne af arbejdet udeblive.

Du bør derfor nøje planlægge implementeringen og lægge en stor indsats i processerne for opfølgning, inden du overhovedet starter strategiprocessen.

Opfølgning

For at sikre en effektiv implementering, anbefaler vi at du uddelegerer ansvaret for dataopsamling og rapportering.

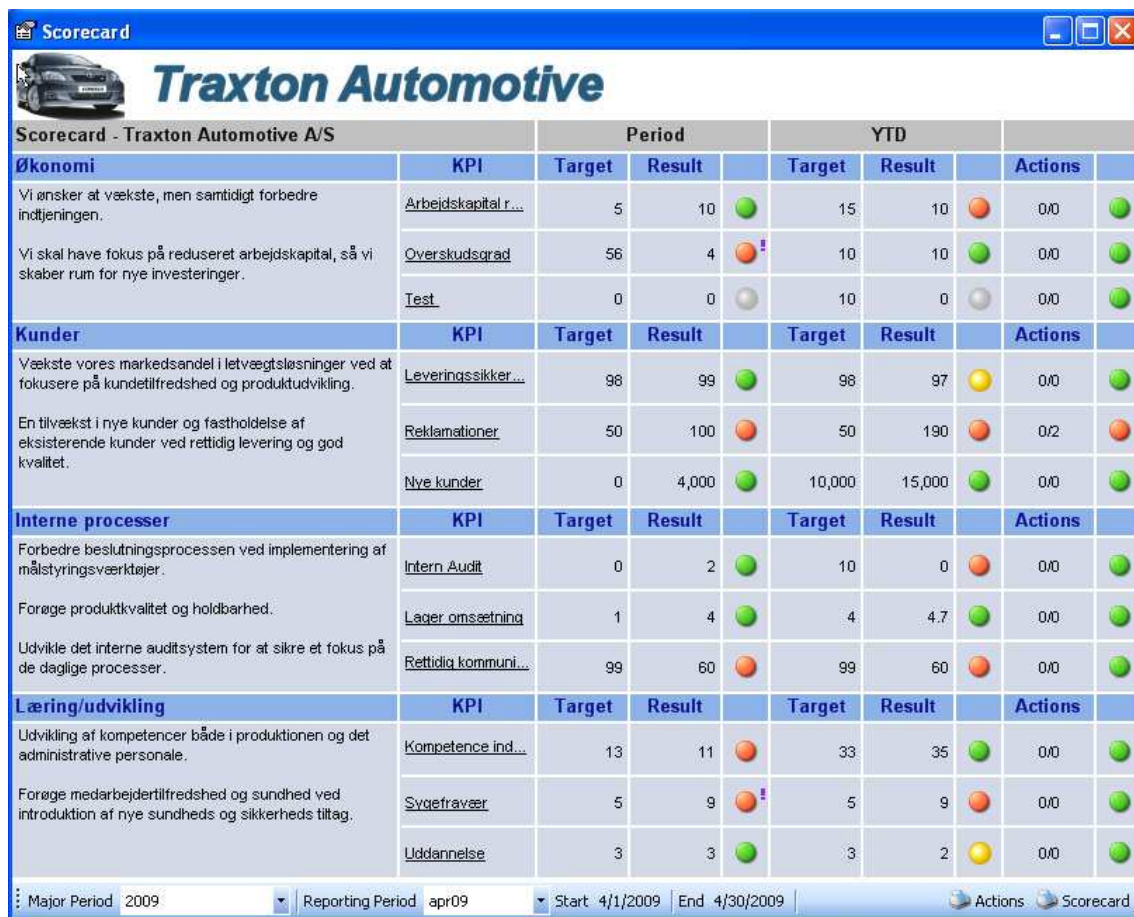
Det er også meget vigtigt at implementere de rigtige værktøjer til at understøtte processen, men sørg for at vælge et produkt, der er simpelt og effektivt. Det sidste du ønsker, er at strategiprocessen drukner i et IT-projekt, der stjæler fokus fra det som det virkelig handler om.

Sørg også for at fastlægge frekvensen for opfølgning på resultater og husk på at jo før du opdager afvigelser, jo nemmere er det at justere retningen og at beskrive nye korrigerende aktiviteter.

I den forbindelse skal det være klart for enhver i organisationen, at negative afvigelser kræver handling, i form af korrigerende aktiviteter.

Visualisering

Visualisering af KPI resultater i forhold til målsætning er meget vigtigt. En typisk fremgangsmåde er at bruge farvede indikatorer, for at give et umiddelbart overblik, som vist i eksemplet herunder.



Farvelægning af indikatorer

En grøn indikator betyder at resultatet er opnået og fokus bør rettes mod andre KPI'er, der måske har større brug for indsatser.

Men sørg samtidig for at diskutere, om nogle af aktiviteterne fra de grønne KPI'er, der har medført gode resultater, kan være til inspiration for andre.

En rød indikator (under målet) signalerer at yderligere indsats er nødvendig og bør medføre, at der iværksættes korrigerende aktiviteter for sådanne KPI'er.

Nogle bruger også farven Gul som indikatorfarve. Det er anvendeligt, hvis dine mål er meget ambitiøse og der er aftalt en "sikkerhedszone" før KPI'ens indikator bliver rød. Gule KPI'er bør følges nøje og overvejelser om korrigerende handlinger bør diskuteres.

Fastholdelse

I forordet til denne bog, lagde vi stor vægt på viljestyrke, og det er sandsynligvis den mest betydende faktor for at opnå succes med målstyring. Som minimum bør du have en plan for løbende opfølgning på KPI resultater og handlingsplaner, men husk at målstyring også handler om:

- viljen til succes
- mennesker
- planlægning

For at lette planlægningen, har vi lavet en kort check-liste i relation til den praktiske gennemførelse:

Checkliste

- Udpeg en medarbejder, der er ansvarlig for rapportering på øverste niveau
- Udpeg en ansvarlig for opfølgning og rapportering, på hvert relevant niveau i organisationen
- Sørg for at der er en person, som er ansvarlig for både rapportering og selve opnåelsen af målet, for hver KPI
- Fastlæg og kommuniker frekvensen for opfølgning
- Vælg et simpelt men effektivt værktøj til at skabe overblik over strategien og KPI'erne, på tværs af organisationen
- Fastlæg hvem der skal informeres om status, hvor ofte og i hvilken form
- Beskriv og kommuniker processen for hvornår og hvordan korrigerende aktiviteter initieres

Epilog

Vi håber at vores introduktion til målstyring har inspireret dig til at implementere metoden i din egen organisation, men selv om vi kan rådgive dig om processen, skal du stadig bære viljen i hjertet, til at implementere og fastholde strategiarbejdet.

Vi håber du vil prøve, og at du får stor glæde af resultatet!

