

Framgångsrik målstyrning kräver drivande mål

Nästan alla vd:ar är överens om vikten av att styra mot mål. Ändå är det få som får riktig kraft i målstyrningen, enligt forskningen. Förklaringen är enkel, enligt målstyrningsspecialisten Jörgen Forslund, som pekar på att nästan alla styr mot ekonomiska mål, det vill säga resultatmål som i sig inte är drivande.

Att styra mot mål är svårt. Åtminstone om man får tro flera studier som pekar på att de flesta styr mot fel sorts mål och i allmänhet mot ekonomiska mål som är ett resultat och som inte driver utfallet.

– Ekonomiska mål är så kallade resultatmål och går inte att styra mot och framför allt säger de inte varför resultatet blev som det blev, konstaterar Jörgen Forslund som är konsult på Goalen-vision. Det är "varför" som är den viktiga frågan i allt målarbete.

När vi pratar om målstyrning så vill han gärna använda begreppet "strategisk målstyrning" och menar att det är just detta arbete rätt genomfört som ger framdrift och resultat på ett helt annat sätt än en övergripande affärsplan som lätt blir en hyllvärmare.

För att genomföra ett strategiskt målstyrningsarbete förespråkar Jörgen Forslund ett systematiskt angreppssätt och att arbeta efter en målstyrningstrappa med fem olika nivåer där alla steg måste genomföras uppifrån och ner för att få kraft.



FOTO: MATTIAS PAUSER

– Först av allt måste man fråga sig varför en kund ska bry sig om det erbjudande man har, säger Jörgen Forslund. Tyvärr har man många gånger istället ett inifrån- och utperspektiv där man frågar sig hur man ska nå ut med produkten.

FRÅGAN "VARFÖR"

Här pratar man om effektmål som just svarar på frågan "varför". Man kan exemplifiera med att köpa en bil och den effekt kunden vill få med sin bil, vanligtvis att kunna transportera sig. Men det skulle också kunna vara att få status om det handlar om en lyxig sportbil.

– Om man bygger exempelvis målmatriser med olika typer av kunder så ska man naturligtvis försöka hitta kunder där man får mest "effekt" med sin produkt, betonar Jörgen Forslund. Det är de som främst vill köpa.

Nästa trappsteg handlar om resultatmål. Fokus här ligger på om produkten bidrar till ett resultat. Hur svarar målet på frågan "vad". Det

Allt för många vd:ar styr enbart mot ekonomiska mål, menar Jörgen Forslund som är specialist på målstyrning.

är som vi redan berört här de flesta fastnar och då har man inte heller funderat tillräckligt mycket över det övergripande tidigare effektmålet.

OLIKA NYCKELTAL

Det tredje steget på trappan handlar om så kallade prestationsmål och de är svaret på frågan "hur". Här mäter man exempelvis olika KPI:er, det vill säga nyckeltal. Kanske handlar det om hur många kundbesök säljarna gör, hur många offerter som skickas ut etcetera. Man kan naturligtvis också mäta hur nöjda kunder och medarbetare är.

Enligt Jörgen Forslund är de tre första trappstegen i uppbyggnaden av ett systematiskt strategiskt målarbete intellektuella. De två följande berör hur man ska utnyttja medarbetarna på bästa sätt.

Det fjärde trappsteget rör medarbetarnas förutsättningar. Det handlar om att se till att det finns en tydlig struktur som gör att de kan nå målen. Det femte trappsteget fokuserar på om att målen ska vara lärande.

NÅGRA DAGAR

När Jörgen Forslund arbetar med ett företag brukar han ägna en till två hel-dagar med att arbeta fram en tydlig målbild med ett antal nyckeltal. Det handlar

om att beskriva hur man är till för kunden (effektmål), vilka erbjudanden man har (resultatmål), hur verksamheten ska bedrivas för att nå målen (verksamhetsmål), vilka medarbetare som berörs (prestationsmål och lärandemål) och sist kommer resultatet (ekonomiska mål).

– En tydlig målbild ska beskriva hur verksamheten är när den är som bäst. Om man jämför med affärsplanen som beskriver hur man ska utvecklas framåt, säger Jörgen Forslund.

Generellt kan man ställa sig ett antal frågor när man målar upp målen och kopplar nyckeltalen till dessa. Frågor som:

- Vad är bäst för kunden?
- Vad är bäst för oss som arbetar här?
- Vad är bäst för ägaren?
- Vad är bäst för ekonomin?

Det är viktigt att ständigt ha med sig frågorna varför, vad och hur? Jörgen Forslund har ofta ledningsgruppen som utgångspunkt när han talar om antal mål. Förklaringen är att varje medlem ofta representerar en funktion och att man kan koppla fyra, fem nyckeltal till varje funktion.

– Det innebär att en ledningsgrupp på fem-till sex personer kan hamna på drygt 20 nyckeltal att styra emot, konstaterar han. Om man arbetar med strategisk målstyrning på rätt sätt kommer man sedan att uppleva att målen blir allt säkrare över tid.

ANDERS PAUSER

