

# Målstyring og riktigere KPIer for realisering av vekststrategier

Målstyring og riktig KPI design er gått litt av moten. Det er uberettiget, for riktige KPIer er avgjørende for vekstrealisering – når man først forstår hva de skal måle!

En prioritet for utvikling av eierverdier har åpenbart den konsekvensen at vi må følge med på ... hvordan verdiene utvikles.

Men for å se på målstyring opp mot hovedtemaet *vekst og verdibyggning*, så bør vi gå veien om det som er selve grunnlaget for målstyring og KPIer – *hva som fungerer og hvorfor* (hhv. hvorfor *ikke*).

Fem grunnleggende konsepter bør ligge til grunn for all målstyring og KPI design, og i det etterfølgende er disse konseptene drøftet med eksempler for prioritene vekst og verdibyggning:

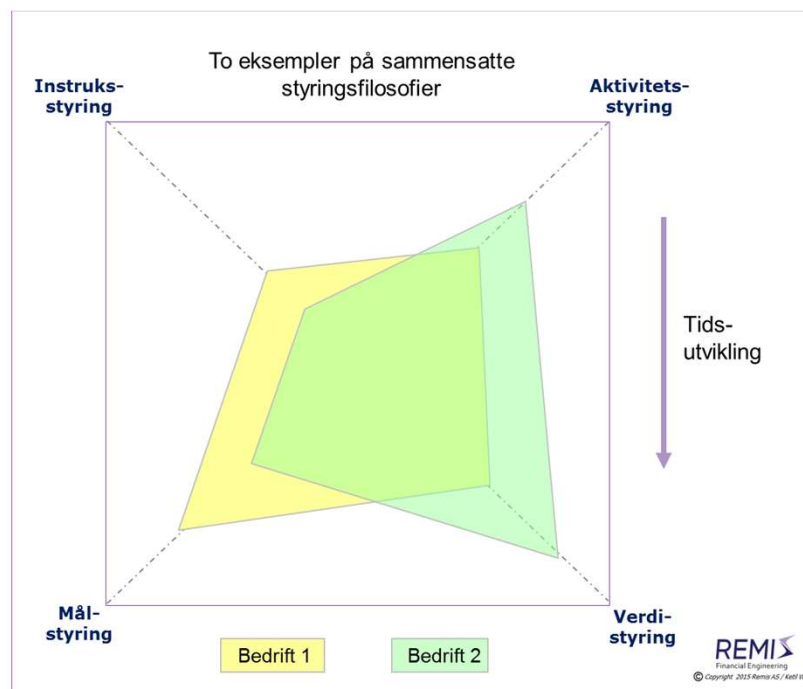
- Om *styringsfilosofi(er)* og målstyringens plass
- Styringsmål og KPIer opp mot de *virkelige* målene
- Grunnleggende om *balansert målstyring*
- *Internkunde* og (internleverandør) begrepet
- Fokus på *endring* fremfor rapportering av *nivå*

## 1. Om ulike styringsfilosofier og målstyringens plass i det totale bildet

Det er i prinsippet fire ulike styringsfilosofier å velge blant. Alle virksomheter styres gjennom en bevisst eller ubevisst kombinasjon av alle 4:

- Instruksstyring
- Aktivitetsstyring
- Målstyring
- Verdistyring

Disse fire styringsprinsippene har utviklet seg over tid – i samme rekkefølge som nevnt over, fra instruks ("samlebånd" og tidsstudier), via aktivitetsorientering (handlingsplaner, GANTT diagrammer og prosjektstyring), og frem til målstyring (med stor grad av frihet mht.



Figur 1: En illustrasjon av ulike kombinasjoner av styringsfilosofier for to forskjellige bedrifter

*hvordan* målene nås). Verdistyring er den mest moderne av de fire, og er basert på ledelse via *prinsipper* som skal prege bedriftskultur og adferd.

Bevisste ledere kombinerer elementer fra alle de 4 verktøykassene. Målstyring skal ikke anvendes alene. F.eks. så kan en vekststrategi realiseres gjennom *instruks* for produktintroduksjoner (som er en kritisk suksessfaktor); *handlingsplaner* for etablering av et nytt satsingsområde; *mål og KPIer* for løpende vekstoppfølging; og *understøttende verdier* for å etablere et kulturgrunnlag for vekst – f.eks. i form av fokus på proaktivitet, raske tilbakemeldinger, og entreprenørskap – som er tre eksempler på verdier som vekstselskaper bør prioritere.

Målstyring er ikke et enten - eller; den skal ha sin riktige plass i totalbildet.

Jeg ville f.eks. anbefalt en innovasjonsbedrift å være varsom med å bruke målstyring til å styre produktintroduksjoner. Dette er et område som er så kritisk og med så mange feilvurderinger (for mer om dette viktige temaet se fagnotat 17 om innovasjonsstrategier) at man bør ha hånden svært fast på rattet og heller benytte instruksstyring.

Fem grunnleggende konsepter bør ligge til grunn for all målstyring og KPI design

Det er i prinsippet fire ulike styringsfilosofier å velge blant. Alle virksomheter styres gjennom en bevisst eller ubevisst kombinasjon av alle

Målstyring er ikke et enten - eller; den skal ha sin riktige plass i totalbildet

## 2. Riktige valg av styringsmål og KPIer i forhold til de virkelige målene

Har du tenkt over hvor liten sammenheng det kan være mellom et mål om å *øke salget* – og så styre gjennom rapporter om salgsutviklingen, eller hvor svak koblingen er mellom et mål om å redusere kvalitetskostnadene – i forhold til å følge tett med på antall mottatte reklamasjoner?

Lean-filosofien fra 2000 tallet (og 90-tallets TQM-filosofi som langt på vei er samme sak) vektlegger *årsaken bak årsaken* som essensielle ledelsesverktøy; lean går så langt som å operere med prinsippet om å spørre *hvorfor* 5 ganger før du er ved "rot årsaken" til et problem.

Det å finne de *riktige styringsmål og KPIer* er basert på samme tankegang.

Et *styringsmål er driveren* bak et mål, og det har ikke med samvariasjon (korrelasjon) å gjøre, men med årsak-virkning (kausalitet). *KPIen* er så den komponenten av et styringsmål som vi klarer å fange opp (vårt beste forsøk) og som faktisk *lar seg måle*. Hadde vi målt målet om *økt salg* gjennom kun å se på salget – så hadde vi ligget 6 måneder bak de egentlige årsakene, som f.eks. er *ordreinnngang* (4 mnd. bak), nye *kundeavtaler* (2 mnd. bak) eller *aktivitetsnivået* mot nye kunder (samtidighet). Kanskje er det enda mer fundamentale årsaker, slike som ansettelse av *nye selgere* (4 måneder før) eller *fullført salgstrening* (2 måneder før).

Så her har vi eksempler på 5 ulike KPIer for økt salg (hhv. ordreinnngang, nye kundeavtaler, aktivitetsnivå, salgstrening nye selgere, ansettelse nye selgere) med ulike karakteristika ift. det virkelige målet (økt salg), men som alle gir langt *tidligere styringssignaler* enn de som salgsrapportene faktisk forteller om.

Du ser bildet!

Poenget er å forstå det som *påvirker* det virkelige målet og så designe styringssløyfer som er mye kortere enn om vi ser i bakspeilet (f.eks. på salgsrapportene). Ved å se på avvik i *aktivitetsnivået* som driver det fremtidige salget, kan vi styre (se forover) og korrigere ca. 6 måneder før vi ser resultatene i salgsrapportene (som er å se bakover).

## 3. Grunnleggende om balansert målstyring

Balansert målstyring er et klokt ledelsesprinsipp, som i korthet sier at man for å styre "noe som helst" bør fange opp 4 delmål for en hovedprioritet:

- Mengde (kvantitet)
- Kvalitet
- Produktivitet
- Organisasjonsutvikling

Bakgrunnen er at det er tre hovedpremisser (kvalitet, produktivitet og HR faktorer) som forklarer mer eller mindre av *mengden* bak det som er hovedprioriteten (f.eks. vekst i form av volumutvikling eller økt omsetning). All min erfaring tilsier at dette er en riktig tilnærming, og la meg ta noen eksempler:

**Kvalitet:** Vekststrategier blir ofte holdt tilbake av kvalitetsavvik, som spesielt kommer i 3 innpakninger, hvorav 2 er ikke-opplagte: 1) Svake kvalitetsrelasjoner med kundene som ikke gir grunnlag for en vekststrategi (ting må fikses først); 2) For svak kvalitetssikring ved introduksjon av nye produkter (den opplagte, tenk på Samsung Note 7); og 3) For rask geografisk spredning av ikke-stabile produkter. KPIer for å spore kvalitetsavvik er således svært relevante for implementering av vekststrategier.

**Produktivitet:** Produktivitet er den egentlige driveren bak velstandsutvikling, men dessverre undervurdert som mål i store deler av næringslivet (produksjonsbedrifter unntatt!).

I handelsbedrifter er *fragmenteringsgrad* i ordrestrukturen en driver for svak produktivitet og derfor for dårlig lønnsomhet. Små kunder er ikke kun ulønnsomme fordi de er små, men ofte fordi de bestiller og blir betjent på en irrasjonell måte. Mange større kunder har også lav lønnsomhet, ikke kun pga. rabatter (som selvfølgelig også er relevant), men fordi de ikke har tilstrekkelige insitamenter for rasjonell bestillingsadferd.

Et spesielt relevant eksempel er ifm. netthandel der en overgang til elektroniske bestillinger har en plagsom tendens til å redusere ordrestørrelser, og derfor senke produktivitet og lønnsomhet.

Altfor få er oppmerksomme på dette fenomenet.

Handelsbedrifter må følgelig kombinere netthandel med adferds skapende virkemidler for å opprettholde rasjonelle ordrestørrelser og bestillingsmønstre. Amazon er et stjerne-eksempel på denne typen tankegang. Ordrestørrelser og kunders bestillingsadferd er derfor kritisk viktige KPIer for vekst gjennom elektroniske handelskanaler.

Lean går så langt som å operere med prinsippet om å spørre *hvorfor* 5 ganger før du er ved "rot årsaken" til et problem.

Det å finne de riktige styringsmål og KPIer er basert på samme tankegang

Et styringsmål er driveren bak et mål, og det har ikke med samvariasjon (korrelasjon) å gjøre, men med årsak-virkning (kausalitet)

Balansert målstyring sier at man for å styre "noe som helst" bør fange opp 4 delmål for en hovedprioritet

## 4. Internkunde og internleverandør begrepet

Lean og TQM filosofien bærer også i seg metodikk for god målstyring gjennom å dele bedriften inn i "ekstern-kunder" og "ekstern-leverandører". Øvelsen er av typen: Hvordan ville jeg oppført meg dersom den andre avdelingen var en krevende, ekstern kunde? Hvilke krav ville jeg stilt? Hvordan ville jeg målt "kundene"? Hvordan ville "kundene" målt meg? Hvordan ville SLA (Service Level Agreement) kontrakten vært formulert?

Denne tilnærmingen er spesielt kraftfull ifm. KPI design fordi den direkte setter fokus på hvordan mål og KPIer ville sett ut dersom alle interne overleveringer var til proffe, eksterne kunder.

Metodikken rydder i typiske interne kulturelle utfordringer som f.eks. svak oppfølging, lav respekt for kolleger eller interne avdelinger, etc. En del av dette konseptet er også å "provokativt" fremme endringsledelse gjennom følgende tankegang:

- 1) Alle interne leveranser skal ha en "kunde".
- 2) Dersom en arbeidsoppgave ikke har en (kravstillende) internkunde, så vil vi eliminere arbeidsoppgaven!
- 3) Dersom den (interne) kunden har grunn til å være misfornøyd, så skal enten kvaliteten opp, eller (den interne) leverandøren vil bli skiftet ut!

Jeg tror, basert på ovennevnte, at det skinner ganske klart igjennom hvorfor denne tilnærmingen til KPI design også er et kraftfullt endringskonsept.

Relevansen for målene om vekst er i dette tilfellet spesielt knyttet til *tid* og *presisjon*. Vi kjenner nok oss alle igjen i hvordan ovennevnte metodikk ville gitt betydelige reduksjoner i interne ledetider og økning i den interne leveringspresisjonen som vi ellers ville tilbudt kollegaer i den andre avdelingen!

## 5. Fokusering på endring fremfor rapportering av nivå

Men det er vel ingen prinsipiell forskjell på fokusere på målet 100 dette året (det var 80 i fjor) fremfor et mål om +25%?

Tenk igjen!

Forskjellen er dramatisk.

Prioriterte vekststrategier		
1. Utnyttelse av eksisterende kapasitet (Verdikjede)	2. Kjøpspotensial eksisterende kunder (innenfor kjerne)	2. Ny tilstøtende forretning (innenfor kjerne)
<b>Kapasitet i verdikjeden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksjonsskift</li> <li>• Logistikkentre</li> <li>• Kundesentre</li> <li>• Salgskontorer</li> </ul>	<b>Ulike markedsandeler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel av nysalg</li> <li>• Andel av installert base</li> <li>• Share-of-Wallet (SOW)</li> </ul>	<b>Nye kundegrupper</b> i fallende avstand fra dagens (kjerne) <b>kunde</b>
<b>Ledige ressurstyper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maskiner og utstyr</li> <li>• Bemanning</li> <li>• Lagre og kontorer</li> <li>• Forsyningslinjer og IKT</li> </ul>	<b>Ulike typer omsetning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkter</li> <li>• Tjenester</li> <li>• Forretningsmodell effekter</li> </ul>	<b>Nye produkter/tjenester</b> i fallende avstand fra dagens (kjerne) <b>produkt/tjenester</b>
<b>Undervektete posisjoner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategorier</li> <li>• Kundegrupper</li> <li>• Kanaler</li> <li>• Geografier</li> </ul>	<b>Ulike typer virkemidler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varianter / Bredde</li> <li>• Betjening / Service</li> <li>• Kanaler / Distribusjon</li> <li>• Fleksibilitet / Ledetider</li> </ul>	<b>Nye geografier</b> i fallende avstand fra dagens (kjerne) <b>geografi</b>
<b>Størst økonomisk margineffekt</b>  	<b>Minste motstands vei</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beste kunderelasjoner</li> <li>• Lavest kjøpsmotstand</li> <li>• Lavest økte kostnader</li> </ul>	<b>Business Caser</b> (Vekstpotensial + marginer + synergier) <b>vs.</b> (investeringer + konkurranse + risiko)

Figur 2: Tre prioriterte vekststrategier innenfor kjernevirksomheten

Alt endres når man går fra å fokusere på nivå til å fokusere på endringer i nivå! – lederagendaer, rapporter, medarbeidersamtaler, bonussystemer, ..

Det er kritisk viktig å forstå at det å fokusere på endring gjør at det også må utvikles en *kultur for endring*.

Årsaken er at vekst er ubehagelig.

Når man vokser raskt er det alltid noe som ikke passer: Det er for få eller for mange ansatte; systemene henger ikke helt med; det er alltid noe man ikke får gjort. Det er alltid noe å klage på.

Kulturen må takle dette! Derfor må det etableres samtlende verdier som understøtter vekststrategien. Dette er årsaken til at verdibasert ledelse er en svært viktig byggekloss i vellykket innføring av vekststrategier.

Alt endres når man går fra å fokusere på nivå til å fokusere på endringer i nivå!

## Fagnotat #19: Målstyring og riktigere KPIer for realisering av vekststrategier

Så KPIer for vekst skal fokusere på endringer i de underliggende nivåene, ikke på nivåene i seg selv.

Med dette grunnlaget fra de ovennevnte fem grunn-konseptene for målstyring og KPI design, la oss avslutningsvis se på de viktigste delstrategiene innen verdibygging og vekst – og hvordan mål, styringsmål og KPIer kan understøtte disse strategiene.

### Grunnleggende vekststrategier med tilhørende styringsmål og KPIer

Fagnotatene 4: Utvikling av eierverdier og 18; Vekststrategier – beskriver de 3 viktige verdidriverne: *skalerbar forretningsmodell, volum og vekst* – samt konkret prioritering av veksttiltak i følgende rekkefølge:

- 1) Vekst for å utnytte ledig kapasitet i verdikjeden (høy marginal fortjeneste)
- 2) Vekst for å utnytte kjøpspotensial i eksisterende kundebase ("share-of-wallet")
- 3) Nye tilgrensende kunder, produkter/tjenester, og geografier innenfor eksisterende kjernevirksomhet
- 4) Nye produkter og tjenester (utenfor kjerne) – samme geografi
- 5) Nye produkter og tjenester (utenfor kjerne) – ny geografi

De 3 første av disse prioritene er de mest generelle (de to siste varierer mer avhengig av situasjonen). Tabell 2 på forrige side illustrerer detaljene i de første tre basisstrategiene for vekst. Basert på prinsippene for KPI design burde det nå være atskillig klarere hvordan disse prioritene kan understøttes av gode styringsmål og KPIer.

La meg ta et eksempel for den første prioriteten over:

**KPIer for å utnytte ledig kapasitet:** Ledig kapasitet er oftest i form av underbeskjeftigelse i verdikjeden – med stikkord: et produksjonsskift, et logistikksenter eller et kundesenter. Strategier for økt kapasitetsutnyttelse har nesten alltid en svært høy marginal lønnsomhet og bør derfor være prioriteter for veksttiltak.

De mest effektive KPIer for uutnyttet kapasitet er "gjenværende margineffekt" kombinert med % utnyttelse og endring i utnyttelsen siste år, f.eks. at et logistikksenter er utnyttet 65% (selvsagt basert på veldefinerte forutsetninger), at endringen siste år er +8%, og at det å utnytte det gjenværende potensialet vil ha en EBITDA effekt på 85 MNOK.

Det setter fokus på saken!

Vær oppmerksom på at det å se kritisk på ledig kapasitet som KPI innenfor en vekststrategi som regel representerer noe nytt!

Markedsdirektøren har vanligvis operasjonelt ansvar for vekst, men er typisk den som vet *minst* om den økonomiske effekten av høyere kapasitetsutnyttelse.

Nettopp *det* er en god grunn til å designe riktige KPIer!

### Målstyring og KPIer for vekst og systematisk verdiutvikling

Nesten ingen bedrifter styrer bevisst og systematisk mot vekst og verdiøkning. Dette har primært to årsaker:

Den ene er at man ikke har tenkt grundig nok igjennom hvilke *drivere* (styringsmål) som forklarer vekst og verdiøkning – og som derfor bør benyttes som KPIer.

Den andre skyldes den grunnleggende mentalitetsendringen det er å måle, følge opp og belønne *endring* fremfor nivå – uansett hva man velger å styre mot.

Ovennevnte rammeverk gir oppskriften for å komme i gang både med *styrking* og *styring* av verdibyggende veksttiltak!

Markedsdirektøren har vanligvis operasjonelt ansvar for vekst, men er typisk den som vet minst om den økonomiske effekten av høyere kapasitetsutnyttelse

Nesten ingen bedrifter styrer bevisst og systematisk mot vekst og verdiøkning

*Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også [www.linkedin.com/in/ketilwig](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*

