



6 TRIN TIL EN SUCCESFULD VIRKSOMHEDSSTRATEGI

**Hvordan du som leder får
bedre indsigt, tager bedre
beslutninger, og dermed
opnår bedre resultater**

Der er et godt gammelt udtryk som siger, "bedre indsigt og bedre beslutninger leder i sidste ende til bedre resultater". I denne guide får du de nødvendige værktøjer til, at danne et overblik der giver dig et stærkere fundament for at tage fornuftige beslutninger, samt en mulighed for at vurdere hvilke indsatser, som bedst kan betale sig.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Flyt dig – eller bliv flyttet	3
Trin 1: Hvor er jeg?	5
5 værktøjer til at få overblik – træd til!	5
1. Indtjeningsevne	5
2. Beregning af bruttoavanceprocent	5
3. Beregning af overskudsgrad	6
4. Beregning af likviditetsgrad	6
5. Beregning af dækningsgrad	6
Trin 2: Hvordan er situationen?	7
Kortlæg forandringsbehovet	11
Trin 3: Hvor vil jeg hen?	12
Trin 4: Hvad skal jeg gøre for at komme derhen?	14
Trin 5: Hvilke udfordringer kan jeg møde på min vej?	17
Trin 6: Hvordan får jeg det til at ske?	19
Management vs. leadership	20
Din forberedelse er vores fælles succes	24
Bilag	26

FLYT DIG – ELLER BLIV FLYTTET

I dag findes der uendelig mange tilgange til strategisk arbejde i virksomheder – og at finde nye måder og nye taktikker er stærkt tiltagende. De klassiske værktøjer, som har taget udgangspunkt i de traditionelle strategiplaner med en lang tidshorisont og faste planer, bliver sværere at benytte i en omskiftelig verden. Også kaldet en VUCA-verden – et begreb der bliver brugt indenfor strategisk ledelse, og skal ses som dit afsæt og grundpræmis for at drive en virksomhed. VUCA sammenfatter altså de grundvilkår, som virksomheder og ledere står overfor.

VUCA er en sammentrækning af:

Volatility

Hastigheden og rækkevidde af tiltagende forandringer, der kommer på uventede tidspunkter

Uncertainty

Usikkerhed og mangel på information

Complexity

Uoverskuelig kompleksitet

Ambiguity

Tvetydighed, der skaber uklarhed vedrørende årsager og sammenhæng

Når vi siger "Flyt dig eller blev flyttet", er det fordi, at den eneste konstant i denne verden ironisk nok er forandring. Og endda forandring i eksponentiel vækst. IT er et godt eksempel på en forandringstakt i et rasende højt tempo, hvor fx programmer i gennemsnit bliver halvt så dyre og dobbelt så effektive hver 18. måned. Derfor er det vigtigt at have et konstant fokus på hvor man skal hen, sådan at du har en klar retning når hverdagen og omverden forandrer sig. Hvor det før var de faste planer, man arbejdede med, skal du nu betragte din strategi, som en serie af destinationer, der kontinuerligt skal justeres ind til. Præcis som de GPS'er du bruger til at køre/gå efter.

Derfor arbejder vi i Zephyr Consulting ud fra 6 enkle trin, der hjælper dig til at navigere sikkert gennem de forandringer og forhindringer, en verden i konstant bevægelse stiller dig og din virksomhed overfor.

Trin 1:

HVOR ER JEG?

Skab et overblik

Trin 2:

HVORDAN ER SITUATIONEN?

Analyse af omverden

Trin 3:

HVOR VIL JEG HEN?

Vision, mission og mål

Trin 4:

HVORDAN KOMMER JEG DERHEN?

Forudsætninger og trin for at nå målet

Trin 5:

HVILKE UDFORDRINGER KAN JEG MØDE PÅ MIN VEJ?

Scenarier

Trin 6:

HVORDAN FÅR JEG DET TIL AT SKE?

Få planen til at leve

I denne guide vil vi gennemgå en enkel proces, der er forholdsvis let at tilgå for dig som leder.

TRIN 1: HVOR ER JEG?

Du har højst sandsynligt travlt med driften. Rigtig travlt – og måske den slags travlhed, som i værste fald kan blæse dig omkuld. Måske er der konstant opgaver, der skal nås, hvor du, det meste af tiden, føler, at du er bagud. Du har altså kun fokus på, hvad der kan gøres, og ikke hvad der skal gøres - og at finde tid til at danne overblik står højst sandsynligt ikke øverst på din prioriteringsliste. Men uden overblik risikerer du, at dit fokus udelukkende rettes mod den daglige drift og de dertilhørende opgaver, som ligger lige foran dig, da det jo er den, der betaler regningerne. Du har dermed sværere ved at løfte dig op i et helikopterperspektiv og få overblik, hvilket medfører, at det bliver sværere at vurdere, om du tager de rette beslutninger. Der er et godt udtryk som siger, bedre indsigt og bedre beslutninger leder i sidste ende til bedre resultater. Og netop derfor er et overblik vigtigt, da du får et stærkere fundament for at tage fornuftige beslutninger, samt en mulighed for at vurdere hvilke indsatser, som bedst kan betale sig.

5 værktøjer til at få overblik – træd til!

1. Indtjeningsevne

Når du driver en virksomhed, er det essentielt for din overlevelse at kunne overskue din virksomheds økonomiske situation, samt se hvilke konsekvenser diverse tiltag vil have. Én ting er, hvor meget du omsætter for – en anden er, hvor stor en del af din omsætning, der er overskud. Her er indtjeningsevnen et af de tal, der kan give dig en idé om, hvor meget du egentlig tjener, samt en forståelse for, hvor sund økonomien i virksomheden reelt er. Tjener du fx meget på de varer eller ydelser, du sælger, når alle omkostninger er fratrukket? Eller står du i sidste ende med et meget begrænset overskud?

Ved at analysere din indtjeningsevne får du overblik over den nuværende sammensætning af dine omkostninger og indtægter, som gør, at du kan få afdækket både udfordringer og potentiale for indtjeningsevnen for din virksomhed.

Men hvordan beregner du din indtjeningsevne?

Der findes ikke en bestemt formel, men ved hjælp af 4 forskellige nøgletal får du indblik i virksomhedens samlede indtjeningsevne.

2. Beregning af bruttoavanceprocent

Den procentdel af omsætningen der er tilbage, når vareforbrug og driftsomkostninger er trukket fra. For at have en sund økonomi i virksomheden er det en fordel at have så høj bruttoavanceprocent som muligt.

■ Beregning

Indkøbspris – salgspris = Bruttoavance

*Bruttoavance/Salgspris*100 = Bruttoavanceprocent*

3. Beregning af overskudsgrad

Den procentdel af din omsætning der, i sidste ende bliver til indtjening, når du har trukket alle driftsomkostninger fra. Det er et udtryk for, om du har styr på at holde dine faste og variable omkostninger nede, og bør beregnes over en årrække. Er overskudsgraden faldende, kan det være tegn på, at der er økonomiske problemer, der skal rettes op på. Det er også det samme som EBIT. Og de fleste virksomheder vi arbejder med, har et mål om min. 10 %.

- **Beregning**

*Resultat af primær drift*100 / Nettoomsætning = Overskudsgrad*

4. Beregning af likviditetsgrad

Et nøgletal som indikerer, hvorvidt din virksomhed er i stand til at betale sin kortfristede gæld. En virksomhed med en sund økonomi er kendetegnet ved en høj likviditetsgrad. Jo højere en likviditetsgrad din virksomhed har, desto sundere er den. Som tommelfingerregel bør du gå efter en likviditetsgrad, der er højere end 150 %. Den høje likviditetsgrad betyder også, at virksomheden er bedre rustet til at betale sine kortfristede gældsposter, og dermed har en sund økonomi.

- **Beregning**

*(omsætningsaktiver*100)/kortfristet gæld = Likviditetsgrad*

5. Beregning af dækningsgrad

Den procentdel af virksomhedens omsætning der er tilbage, når variable omkostninger er fratrukket. Dette nøgletal viser forholdet mellem din omsætning og de faste omkostninger, din virksomhed har. På den måde kan du se, hvor mange penge der er tilbage til at dække dine faste omkostninger. For at beregne virksomhedens dækningsgrad skal du kende dækningsbidraget, samt den samlede omsætning. Derfor er du nødt til at anvende 2 beregninger.

- **Beregning**

Omsætning – variable omkostninger = Dækningsbidrag

*Dækningsbidrag/omsætning*100 = Dækningsgrad*

Din virksomheds evne til at tjene penge er altså afgørende for din overlevelse, men også afgørende for hvordan og hvad du bør prioritere fremadrettet. Efter du har lavet ovenstående beregninger, bør du have et godt overblik over din virksomheds økonomiske situation.

TRIN 2: HVORDAN ER SITUATIONEN?

Før du skal i gang med at lave mål og planer for din virksomhed, er det vigtigt, at du kender til udfordringerne og muligheder omkring virksomheden. Et af de mest enkle og brugte værktøjer er en SWOT-analyse. Som både sætter fokus på de interne og eksterne faktorer, som har indflydelse på din virksomhed.

En SWOT-analyse kigger ind i:

Internt i virksomheden

Strengths (Styrker)

Weaknesses (Svagheder)

Eksternt i forhold til virksomheden

Opportunities (Muligheder)

Threats (Trusler)

SWOT-analysen benyttes til at analysere de betingelser, som din virksomhed står overfor lige nu og her, samt i et fremtidigt scenarie. Det er altså et fantastisk værktøj til at tvinge dig/jer til at se kritisk og konstruktivt på eventuelle udfordringer, samt finde en metode til at udnytte styrkerne og optimere de rigtige steder, når det strategiske arbejde startes, eller når der opstår kriser hen ad vejen.

Analysen skal ses som et oversigtsbillede, der kan hjælpe med at forberede dig på, hvordan du kan reagere, når forandringerne sker. SWOT-analysen kigger ind i:

- **Politiske forhold og tendenser du skal være opmærksom på (hvad det kan betyde for din virksomhed?).**
- **Økonomiske forhold og tendenser du skal være opmærksom på (fx samfundsøkonomiske forhold og betydningen for virksomheden).**
- **Sociale forhold og tendenser du/I skal være opmærksomme på (fx sociale og kulturelle tendenser)**
- **Teknologiske forhold og tendenser du skal være opmærksom på (fx nye teknologiske tendenser).**
- **Nye trends og usikkerheder du skal være opmærksom på (scenarier)**

- **Udviklingen blandt konkurrenterne (styrkeforholdet mellem konkurrenterne)**
- **Situationen hos kunderne (situation, behov nu og i den nærmeste fremtid)**

Men inden du går i gang med SWOT-analysen, anbefaler vi altid, at du starter med en tværgående proces, og identificerer status på 5 områder (**se bilag 1**).

Nedenfor vises de 5 områder hvor du bør angive, hvad status er lige nu:



= Alt ok



= Kan blive udfordret



= Er udfordret

Område	Status	Indsatsområder
 Samarbejdspartner & leverandører		Her lister du dine samarbejdspartnere og leverandører, gerne i rækkefølge efter afhængighed (eks. den du er mest afhængig af sætter du øverst).
 Ressourcer		<p>Status medarbejdere: Tilfredshed, belastning, kernekompetencer (de 5 vigtigste kompetencer)</p> <p>Finansielt: Egenkapital, likviditet, kassekreditter, betalingsfrister, betalingsbetingelser, kapitalomkostninger og lån</p> <p>Lager & produktion: Belastning af faciliteter, hvor meget er der på lager, leveringstider for varer, indkøb og samarbejdsaftaler</p>
 Produkter / ydelser		Hvilke produkter/ydelser sælger du – opstilles i forhold til omsætning (største bruttofortjeneste øverst osv.) – Profit and Loss-tænkning
 Salgskanaler		<p>Hvordan sælger du dine produkter/ydelser (hvilke kanaler):</p> <p>Fysisk / Online / andre</p> <p>Hvordan markedsfører du dine ydelser og hvordan går det med det?</p>
 Kunder		Hvilke kundetyper har du, hvad er deres tilfredshed (NPS), og hvordan er omsætningen/indtjeningen? Hvordan rangerer du dem i vigtighed/dominans?

Et andet input der kan være nyttigt inden selve SWOT-analysen, er at gøre dig tanker om hvilke eksterne forhold, der kan få betydning for din virksomhed. Ved at benytte nedenstående simple skema kan du beregne hvilke trusler og muligheder, du skal medtage i din forestående SWOT-analyse (**se bilag 2**). En positiv score angiver, at der er potentiale og muligheder for din branche. En negativ score angiver, at der er tale om en trussel.

Eksempel: En nyopstartet virksomhed der producerer cykler.

Faktor	A	A	A x B	Bemærkning
	Betydning for branchen 0 - 10	Indflydelse på virksomheden -5 til +5	Score	
Øget benzinafgift	9	+4	36	Kunder vil være mere tilbøjelige til at tage cyklen fra A til B
Stigende miljøbevidsthed	7	+2	14	
Øget sundhedsinteresse	5	+2	10	
Restriktioner for bilkørsel i byer	4	+1	4	
Forbrugerskepsis for et ukendt mærke	8	-3	-24	
Stigende brug af el-cykler	9	-4	-36	
Manglende opbakning fra forhandlere af cykler	2	-1	-2	

Nu er du klar til at lave den egentlige SWOT-analyse. Du kan med fordel udvikle den sammen med en gruppe af mennesker fra din virksomhed, der hver især repræsenterer en afdeling – fx i workshops eller brainstorming-sessions, for derefter at arbejde videre mod kvalificering af inputs fra disse sessions.

SWOT	Positive	Negative
Interne faktorer	Styrker (Strengths)	Svagheder (Weaknesses)
Eksterne faktorer	Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)

Styrker:

Under punktet Styrker skal du liste virksomhedens positive interne faktorer, der påvirker jeres situation. Tænk gerne i:

- Avanceret teknologi
- Ekspertviden på virksomhedens område
- Godt forhold til leverandører
- Stærk økonomi
- Kendt brand
- Loyale kunder
- God arbejdskultur
- Effektive afdelinger
- Innovation-, produkt-, ydelsesudvikling

Svagheder:

Er der interne kompetencer, som din virksomhed ikke besidder, eller områder hvor dine konkurrenter klarer sig bedre end dig, så er det her at disse skal listes. Det kan fx være:

- Få med de samme og relevante kompetencer
- Ny teknologi
- Lav vækst i markedet
- Dårlig omtale i pressen
- Afhængigheder af fx leverandører, kunder osv.

Muligheder:

Når du skal undersøge hvilke muligheder din virksomhed potentielt står over for, skal du kigge efter muligheder virksomheden kan gå efter, for at skabe positiv merværdi til virksomheden. Du kan se efter:

- Nye trends
- Potentielle kundegrupper
- Stigende købekraft
- Nye investorer
- Pris og omkostningsudvikling
- Prissætning fx abonnement eller ydelsespakker
- Osv





Trusler:

Overvej hvilke eksterne faktorer der truer eller begrænser dine muligheder for at nå virksomhedens mål. Det kan være:

- Nye konkurrenter
- Ny teknologi
- Lav vækst i markedet
- Økonomisk krise
- Dårlige leverandører
- Lovgivning
- Pris og omkostningsudvikling
- Kapacitetsomkostninger (mennesker vs. maskiner)
- Osv.

Kortlæg forandringsbehovet

For at kortlægge forandringsbehovet kan du opdele SWOT-analysen i 3 grupper og angive trafiklysfarver i form af grønne, gule og røde farver. På den måde har du et værktøj, der kombinerer din virksomheds styrker, svagheder, trusler og muligheder. Forandringsbehovene udledes på baggrund af din situation lige nu og her, og skaber grundlag for udviklingen af virksomhedens strategiske ønsker.

SWOT	Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
Styrker (Strengths)	 Grønt lys	 Gult lys
Svagheder (Weaknesses)	 Gult lys	 Rødt lys

TRIN 3: **HVOR VIL JEG HEN?**

Godt begyndt er halv fuldendt. Nu er det første og grundlæggende arbejde overstået, og du har nu det fulde overblik over din virksomheds situation, styrker, svagheder, muligheder og trusler. Men hvordan sikrer du, at din indsats med analysen bærer frugt? For én ting er at have overblik – en anden er at komme sikkert i mål.

Desværre oplever vi ofte, at indsatsen typisk er fokuseret på at udvikle selve analysen, men at man "glemmer" at omsætte den til en konkret handlingsplan.

For nemt at kunne omsætte kortsigtede og langsigtede mål for virksomheden er det vigtigt at overveje den ønskede retning. Altså, hvor vil du hen? Din gode forberedelse skal ses som et solidt fundament, en brugbar struktur og en proaktiv proces, der er med til at forhindre og hjælpe dig med at håndtere overraskelser fremadrettet. Og det er netop begrebet fremadrettet, der er essentielt i denne fase. Det er nemlig nu, at din analyse skal sættes i bevægelse og etablere sig som grundstenene til din virksomheds fremtidige retning.

Du ved, hvor du vil hen, efter at du har besvaret følgende spørgsmål:

- **Hvad er konklusionen på den nuværende situation og position?**
- **Hvor er vores muligheder (grønne områder)?**
 - Hvilke forhold i vores omverden bliver afgørende i fremtiden?
 - Hvilke væsentlige forudsætninger skal strategien/positionen bygges op omkring?
 - Hvor vil virksomheden bevæge sig hen?
- **Hvad ønsker jeg / vi at opnå?**
 - Visionen (hvad er det vi gerne vil være kendt som/stræbe efter)?
 - Missionen (grunden til at vi eksisterer/hvorfor er vi her)?
 - Hvilke mål vil vi opnå? (se boks)
 - Hvilke værdier/adfærd skal være gældende for at nå dertil (er der opstillet værdier og spilleregler)?

En metode til at opsætte klare mål er, at benytte SMART modellen – en enkel vej til tydelige mål. Redskabet skal bruges til både at formulere nye mål, men også til at kvalificere de eksisterende.

SMART er en forkortelse for:

Specifikt: Hvad vil du opnå? Hvorfor? Hvem er målgruppen?

Målbart: Hvordan kan vi vide at der er sket positive ændringer? Hvad har vi, når målet er opnået, som vi ikke har i dag?

Accepteret: Giver målet mening for alle i virksomheden? Kan medarbejdere tydeligt se eget ansvar for at opnå mål?

Realistisk: Tror vi selv at målet er realistisk? Har vi de nødvendige ressourcer (økonomi, medarbejdere osv)?

Tidsafgrænset: Hvornår skal målet være nået? Er tidsestimeringen klar for alle medarbejdere?

Kort sagt, så skal SMART mål defineres på en måde, så du, helt objektivt, kan svare ja eller nej til om målet er opfyldt når, du efter planen, bør være i mål. Forestil dig at du skal øge trivslen for lagermedarbejderne inden februar 2024. Umiddelbart er dette mål formuleret forståeligt, men det kan gøres en anelse skarpere, sådan at du kan kvalificere målet og helt præcist vide hvornår og hvordan målet er opfyldt. Så vil SMART målet lyde:

Trivslen skal øges med 10 % blandt lagermedarbejderne den 1. februar 2024.

Specifikt: Øge trivslen for lagermedarbejdere

Målbart: Trivslen skal øges med 10 %

Accepteret: Målet giver mening for alle i virksomheden

Realistisk: Målet er realistisk

TRIN 4: HVAD SKAL JEG GØRE FOR AT KOMME DERHEN?

Det, der gør din SWOT-analyse særligt kraftfuld er, at du vil opdage muligheder, som du ellers ikke ville have bemærket, samt se svagheder i et klarere lys, sådan at du kan håndtere og eliminere trusler, som på den lange bane skader, eller vil skade din virksomhed.

Med udgangspunkt i din nuværende situation, kombineret med dine nye mål, er det nu tid til at identificere dine Must Win battles – altså hvilke indsatser du skal arbejde med for at nå i mål, og hvilke initiativer du skal iværksætte for at nå dem.

I dette afsnit skal du finde din SWOT-analyse med trafiklys frem fra afsnittet "Hvor er jeg?".

Da du lavede dine indledende forberedelser til SWOT-analysen, identificerede du status på 5 hovedområder i virksomheden.

1. Samarbejdspartnere og leverandører
2. Ressourcer
3. Produkter/ytelser
4. Salgskanaler
5. Kunder



Ud fra hver af de 5 områder, som er forudsætning for dit overblik over din nuværende situation (status, SWOT, risiko), bør du vurdere følgende for at identificere det, du skal gøre anderledes for at kunne eksekvere de mål, du har fastsat (**se bilag 3**):

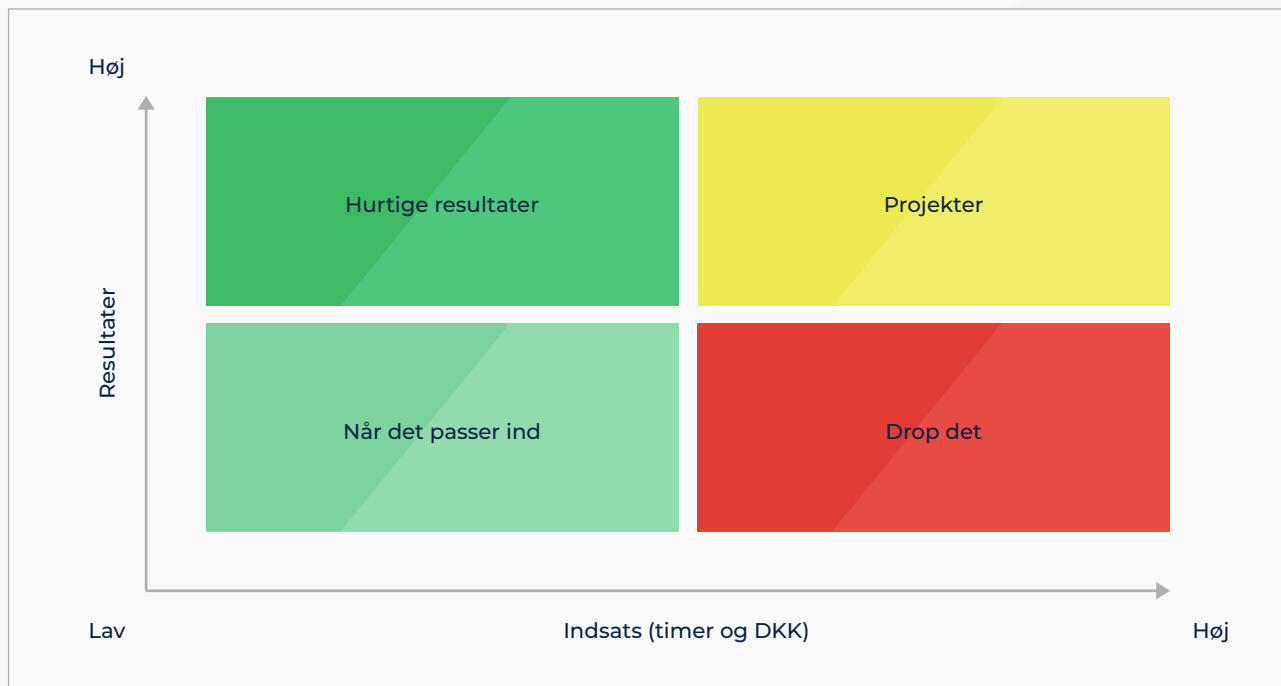
Hvad skal du forfølge, styrke og/eller gøre mere af?

Hvad skal du beholde/fortsætte med?

Hvad bør du fravælge/reducere?

Hovedområde 1: F.eks Samarbejdspartnere & leverandører		
		Hvad skal der til?
Styrke		
Fastholde		
Reducere		

En effektiv metode til at prioritere dine indsatser er, at benytte en "indsats-resultat matrix", hvor du, på samme måde som i din trafiklys matrix, markerer de områder, du skal styrke med grønne, gule og røde farver. Her placerer du hver enkelt indsats, ud fra hvor mange ressourcer det kræver, samt den effekt du forventer at det vil skabe.



Du kan med fordel benytte nedenstående oversigt til at prioritere de indsatser, der skal forstærkes, inden du sætter dem ind i matricen (se bilag 4).

Hvad skal styrkes / ændres?	Hvad kan man gøre?	Prioritet			

TRIN 5: HVILKE UDFORDRINGER KAN JEG MØDE PÅ MIN VEJ?

Det er ingen hemmelighed, at verden ændrer sig så hurtigt, at ingen virksomhed kan planlægge sig ud af at kunne håndtere alle fremtidige udfordringer. Forskere og praktikere har brugt år på at udvikle værktøjer og rammer for strategiudvikling under usikkerhed - herunder især scenarieplanlægning - altså en fremtidsforecast på trends og usikkerheder.

Men teknikken har desværre ikke vundet det store indpas - og det er kun få organisationer, som anvender det regelmæssigt i forbindelse med større projekter. Og endnu færre anvender det i forbindelse med strategisk planlægning - hvilket er interessant, da det har været en integreret del af den militære planlægning gennem de sidste 2000 år. Også kaldet wargaming.

Ofte hører vi fra ledere, at værktøjerne kræver data, som det er upraktisk at indsamle, og analyser, som er for dyre til at udføre rutinemæssigt. Desuden kan resultatet være kompliceret at forklare for de øverste ledere, og virksomhedens bestyrelse. De fleste virksomheder har derfor bibeholdt deres almindelige teknikker til strategiudvikling, hvilket, i usikre tider, kan være til skade for kunder, aktionærer og andre interessenter.

Men netop derfor er scenarieplanlægning essentiel, da du, med konklusionerne fra denne, sikrer at din virksomhed er robust på tværs af forskellige scenarier. Kort sagt, så går det i sin enkelthed ud på, at man afprøver sin egen plan i forhold til de situationer, man kan risikere at stå i. Herved fastslår man eventuelle yderligere behov og muligheder for at justere, optimere, synkronisere og koordinere, samt erkende og beskrive risici og svagheder med tiltag til at håndtere dem. Det er en metodik, som, når man først behersker den, gør din virksomhed kontinuerligt i stand til, at håndtere de udsving en verden i forandring kan give.

Grundlæggende kan du bruge følgende princip: Med udgangspunkt i SWOT-analysen kan du kigge på planen, og reflektere over hvad der vil ske, hvis truslerne og svaghederne bliver til virkelighed. Og hvilke tiltag du så kan tage for at gøre planen mere robust.



Nedenfor får du en enkel trin-for-trin vejledning til at gennemføre din egen "test af scenarier":

Trin 1:

Bestem hvilke faktorer, der skal inkluderes i scenarierne (grænselukning, mindre fragt, faldende privatforbrug, aktivitetsniveau osv.). Faktorerne skal være relevante for din virksomhed/organisation.

Trin 2:

Bestem tidshorisont (hvor langt ønsker I at tænke ud). Med de usikkerheder vi ser p.t. anbefaler vi at du starter med en 3 måneders horisont.

Trin 3:

Opstil 2-4 scenarier. Vi bruger selv minimum 3. Mere end 4 har vist sig at være uproduktive. med scenarier samles data og viden i et overskueligt udfaldsrum. Scenarierne skal helst udfordre, så dit set-up for alvor kan blive testet. Ofte glemmer man at tage de hårde diskussioner, fordi det er ubehageligt at forholde sig til. Men det er nødvendigt for at sikre robusthed.

Når scenarierne er udformet, testes de af i forhold til jeres mål og planer. Det vil sige at du, for hver del af mål og planer, stiller spørgsmålene:

- Hvilken indflydelse vil det have på xyz (positiv, ingen eller negativ)
- Hvor stor vil indflydelsen være på de mål vi har sat op (lille/middel/stor).

Husk at vurderingerne af ovenstående er subjektive. Du kan derfor med fordel involvere andre i processen, da det ofte er nyttigt med en "second opinion". Tidsafgrænset: Hvornår skal målet være nået? Er tidsestimeringen klar for alle medarbejdere?

TRIN 6: **HVORDAN FÅR JEG DET TIL AT SKE?**

Klart definerede mål skaber fokus og retning – men det er også afgørende at skabe mulighed for at evaluere, vurdere og ikke mindst prioritere. Klare mål igangsætter bevægelse og hjælper dig til, at prioritere dine indsatser, samt sortere det uvæsentlige fra. Hermed kan du fokusere på det, der skal til for at du opnår den ønskede effekt. Det giver dig samtidig mulighed for at ændre kurs undervejs, hvis det er det, der skal til for at komme i mål.

Giv folk frihed til at handle gennem rammer og intentionerne bag målene.

Ingen plan opnår den ønskede effekt i første forsøg. Det er en velkendt erkendelse, der kan spores helt tilbage til Napoleonskrigene i starten af 1800-tallet. Her gjorde den preussiske hær (og senere den tyske hær) op med idealbilledet af hæren som en disciplineret maskine, hvor soldater blev målt efter evnen til at udføre en ordre. I stedet påbegyndte man en reformproces, som resulterede i en ny tilgang kaldet 'Auftragstaktik'. En tankegang som er meget brugt i mange vestlige militære enheder.

Management vs. Leadership

Oversat til nutidens fagsprog, så udviklede preusserne, i princippet, grundlaget for den moderne ledelse, hvor man udstikker rammerne, og medarbejderne selv udfylder dem. Ledelsens opgave var at formidle deres mål og intentionerne bag, samt give en tidsramme for udførelsen, hvorefter medarbejderen fik frie hænder til at handle og løse opgaven uafhængigt af dem. Nulfejlskulturen blev elimineret og ledelsen frigjort fra at sidde fast i taktiske detaljer. Det gav i stedet medarbejderen plads til fleksibilitet, nytænkning og kreativitet, der medvirkede til, at det blev nemmere at udføre de aktiviteter, der absolut skulle ske, for at komme i mål.

Erkendelsen af at det er ledelsen, der er kulturbærende og at store udfordringer ikke lader sig løse bare ved måling og kontrol, ser vi fortsat udspille sig i nutidens krige. Helt aktuelt kan tænkningen spejles i, hvordan Rusland benytter sig af managementkultur og bekæmpes af Ukraine, der i høj grad benytter sig af leadership-kultur.

Desværre ser vi alt for ofte, at virksomheder er opbygget omkring en managementkultur, hvor strategier kun lever i direktionen, og sjældent når ud til medarbejderne på gulvet. Samtidig er Must Win Battles (MWB) ikke defineret, så medarbejderne har ikke en chance for at vide hvor prioriteterne ligger og dermed reduceres sandsynligheden for at nå de strategiske mål.

Must-Win Battles stammer fra bogen "Must-Win Battles" skrevet af Peter Killing, Thomas Malnight og Tracey Keys (udgivet i 2005). Som titlen antyder, handler den om "De slag der absolut skal vindes" for, at du som leder, kan skabe det fokus, der er nødvendigt for at nå målene i en travl og kaotisk hverdag.

I daglig tale forkortes Must-Win Battles ofte til MWB, og dækker altså over de "kampe", din virksomhed skal vinde for at nå målet. For hver MWB opstilles de underliggende aktiviteter og handlinger, der skal til for at vinde.

Fordelen ved at arbejde med Must-Win Battles er, at du får en automatisk prioritering af dine opgaver/aktiviteter.

Erfaringer viser, at det er en fordel at have 3-5 Must-Win Battles – og hellere 3 end 5.

Derfor bør du som leder i samarbejde med relevante medarbejdere, straks definere konkrete handlinger og aktiviteter der skal til for at opnå MWB, og dernæst kigge løbende på aktiviteternes fremdrift, og de resultater de skaber. Vi har udviklet et simpelt skema, der kan hjælpe dig på vej (**se bilag 5**).

Nedenstående skema viser en enkelt metode, hvorpå dine Must Win Battles kan brydes ned i:

- Must Win Battles
- Delmål
- Aktivitet

Herefter følger du kontinuerligt op for at sikre:

- Det der skal leveres bliver leveret
- Om målene er nået – benyt gerne trafiklys til at markere dine mål
- At du kan reagere i tide hvis/når omgivelserne med mere har ændret sig siden start og om der skal ændres på handlingerne

Skemaet hjælper dig med at følge op på, om de planlagte aktiviteter er gennemført, og om de skaber de forventede resultater. Husk at fejre sejrene undervejs - også de små. Det giver et skud dopamin (lykkefølelse) til dine medarbejdere, og er [medvirkende til at motivere dem til at nå deres mål](#). Det påvirker den langsigtede plan og overordnede mål positivt.

MWB	Status	Delmål	Status	Aktivitet	Status
Øge online omsætning med 20 %	●	Online kurser giver 5 % oms. stigning	●	Udarbejde behovsanalyse	●
				Udvikle 3 kurser	●
				Kurser "live"	○
		Online rådgivning giver 15 % oms. stigning	●	Udarbejde behovsanalyse	●
				Lave indhold	○
				Forløb live	○

Normalt anbefaler vi, at du maksimalt har tre mål pr. team/afdeling, og at du involverer dine medarbejdere ved at bede dem om input til, hvordan I kan opnå de ønskede mål. Ikke om de kan nå dem, men hvordan. Fordelen ved dette er, at det øger engagementet og ambitionerne blandt medarbejderne for at nå dem.



Følg kontinuerligt op og giv dine medarbejdere et skud dopamin

Du er nu ved at nå til vejs ende i udformningen af planen – og her er det vigtigt, at når den skal ud at leve, så sæt en mødestruktur op for den kontinuerlige opfølgning og gå så i gang.

Hvis der er kontinuerlige opfølgninger på aktiviteterne, så har du mulighed for at justere dine handlinger undervejs, så du kan sikre sig at nå i mål, selvom du møder udfordringer undervejs.

Indret dine opfølgninger på en måde, så alle kan nikke genkendende til nedenstående:

- Vær klar på hvad der skal leveres
- Gør det synligt om målene er nået – fx ved at farvemarkere dem med rød, gul eller grøn

- Fejr sejrene når I sammen når nogle mål – også de små!
- Lav løbende "deep dives" og forhold dig til de aktuelle omgivelser og verdenssituationer, der kan være med til at ændre mål og handlingsplaner. Altså seancer, hvor I genbesøger SWOT-analysen, fordeling af omsætning på kunder og produkter m.m., hvor du kan følge op på om dine forudsætninger for planen stadigvæk holder

Undervejs kræver det også, at du er hele tiden er 100 % klar på hvad, der er det allervigtigste, I skal arbejde med lige nu. Det betyder også, at du/I skal turde sige NEJ til aktiviteter og indsatser, som ikke understøtter strategiens vigtigste punkter.

TIP:

Særligt løbende fejring af de små sejre kan give dine medarbejdere et enormt løft i motivationen, og er derfor et vigtigt redskab. Store sejre er fantastiske, og det føles godt at nå et langsigtet mål – men de er relativt sjældne. Når du roser dine medarbejdere for selv de mindste sejre, så udløser deres selvtilfredshed signalstoffet Dopamin i deres hjerner, og er med til at motivere dem, samt forfølge nye mål.



DIN FORBEREDELSE ER VORES FÆLLES SUCCES

Du er nu igennem alle 6 trin i guiden – trin som du, uanset virksomhedsstørrelse, er nødt til at forholde dig til, for at gøre din virksomhed forandringsparat – og dermed handlingsparat. Selvom de klassiske værktøjer, som hidtil er benyttet til at analysere og planlægge virksomheder og organisationers aktiviteter, bliver mere og mere uaktuelle, og sværere at benytte i en omskiftelig verden, så er det stadig essentielt at kunne svare på:

- Hvem er dine ideelle kunder, og hvilke kunder er du ikke interesseret i?
- Hvilken værdi skaber dit produkt eller din ydelse for kunderne? Hvordan adskiller det sig fra konkurrenterne? Hvorfor vælge dig
- Hvad er dine største udfordringer for at kunne lykkes med eksekveringen af strategien? Adfærd, kapacitet, kompetence, konkurrence eller regulering? Hvordan gør man det
- Hvad er dine Must Win Battles (dine prioriteter og fravalg)?
- Og så arbejde fokuseret efter en plan, som I hele tiden følger op på i alle niveauer af organisationen. Alle skal kunne se hvad de bidrager med til de overordnede mål.

Det håber vi, at denne guide har bidraget til.

Med 25 års praktisk erfaring indenfor ledelse, optimering og udvikling af medarbejdere fra arbejde i ind- og udland, brænder vi for at være med til at gøre en positiv forskel og sætter værdier som kvalitet, ydmyghed og ærlighed højt. Faktisk så højt, at vi meget gerne sætter hånden på kogepladen og tager et fælles ansvar for din succes. Derfor giver vi vores kunder en "bonus" ved at tilbagebetale 15 %, hvis din virksomhed opnår de mål vi sammen har sat.

Har du brug for vestenvind i din forretning, så book et uforpligtende møde nedenfor, hvor vi sammen kan tage en snak om hvordan du kan styrke virksomhedens ledelsesstruktur.

Book Uforpligtende Møde



MENNESKER. MULIGHEDER. MÅLOPFYLDELSE.








= Alt ok



= Kan blive udfordret



= Er udfordret

Område	Status	Indsatsområder
 Samarbejdspartner & leverandører		
 Ressourcer		
 Produkter / ydelser		
 Salgskanaler		
 Kunder		

Faktor	A	A	A x B	Bemærkning
	Betydning for branchen 0 - 10	Indflydelse på virksomheden -5 til +5	Score	

		Hvad skal der til?
Styrke		
Fastholde		
Reducere		



= Alt ok



= Kan blive udfordret



= Er udfordret

MWB	Status	Delmål	Status	Aktivitet	Status	
	○		○		○	
					○	
					○	
		○		○		○
						○
						○
	○		○		○	
					○	
					○	
		○		○		○
						○
						○