Ledelse efter de rigtige tal

– fra HR-cockpit til bundlinjeforståelse

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange ledergrupper måler meget, men styrer efter lidt. Rapporterne vokser, dashboardene bliver flottere – men de tal, der virkelig driver resultaterne, drukner i mængden.

Samtidig er mange mellemledere dygtige fagfolk, der aldrig har lært at læse et regnskab. De gør deres bedste, men kan ikke se, hvordan deres daglige beslutninger påvirker bundlinjen.

Denne artikel handler om, hvordan man finder de rigtige tal, bygger et cockpit, som lederne faktisk kan styre efter – og lærer dem at forstå profitmotoren i maskinrummet.

Et cockpit med sort forrude

Forestil dig, at du er på vej ind i flyet til en ferie sydpå og kaster et hurtigt blik ind i cockpittet. Til din store overraskelse er forruden helt sort, og der sidder kun et bakspejl og et enkelt instrument, der viser hastigheden. ”Velkommen ombord. Flyvetiden er vist nok et sted mellem to og fire timer, og vi håber på at komme over alle bjergkammene undervejs. Det opdager vi i bakspejlet, når vi i givet fald er fløjet henover!” Vil du stadig med?

Sådan styres mange virksomheder. Budgetter og regnskaber er bakspejle – de fortæller, hvordan det gik. Det er nødvendigt, men det er ikke nok. Virksomheder har brug for instrumenter, der viser, hvor man er på vej hen, og om man er på rette kurs. Og fordi mål styrer adfærd, skal instrumenterne pege på det, der faktisk skaber resultaterne.

> *Budgetter er bakspejle. Et cockpit skal også vise vejen frem.*

KRI, PI og KPI – kend forskel

David Parmenter skelner skarpt mellem tre slags målinger. Key Result Indicators (KRI) er det yderste lag, der fortæller, hvordan vi har klaret os – f.eks. kundetilfredshed eller overskud. Performance Indicators (PI) siger noget om, hvad vi skal gøre – f.eks. salget til nøglekunder. Og Key Performance Indicators (KPI) er i kernen: De få, ofte ikke-finansielle faktorer, der afgør, om organisationen øger sin performance markant. De har topledelsens bevågenhed hver dag.

De fleste virksomheder kalder alt for KPI'er. Men omsætning og EBITDA er resultater, ikke drivere. Hvis man vil øge salget, skal man måle på det, der skaber salget: Antallet af kundemøder, tilbud, hitrate og leadtime. Da jeg byggede en salgsorganisation op i en servicevirksomhed, fik hver sælger klokkeklare, individuelle KPI'er for hver måned – koblet direkte til budgettet, funktionsbeskrivelsen og en incitamentsmodel. Tricket var at nedbryde den store plan til "hvad betyder det for mig" og "hvad skal jeg konkret gøre".

Det er Kaplan og Nortons Balanced Scorecard i praksis: At oversætte visionen, forbinde den enkeltes mål med de overordnede mål, nedbryde dem til milepæle og skabe feedback og læring. LeaderShop-modellen bygger på den samme logik.

HR-tal, der kan omsættes til kroner

Hos Christiansen & Essenbæk lavede vi et HR-indikatorskema med nøgletal som anciennitet, kompetenceudvikling, sygefravær, trivsel og personaleomsætning. Det gav et statusbillede, der kunne pinpointe, hvor der var behov for handling – og hvilke indsatser der virkede.

Tre af indikatorerne var særligt værdifulde, fordi de kunne kapitaliseres: Sygefravær, BMI og risikofaktorer. Sygefraværet blev reduceret med 69 %, hvilket alene i rene lønudgifter sparede virksomheden i nærheden af en halv million kroner. Dertil kom værdien af undgået produktionstab, vikarer, mulige dagbøder og nedslidning af dem, der ikke var syge. Risikofaktorerne faldt med 30 %, og trivselsindekset nåede en score på 4,09 på en skala fra 1–5 – svarende til en positiv vækst på 7 procentpoint. Undersøgelsen gik på 15 centrale spørgsmål, heraf tre specifikt om ledelseskvaliteten: Alle tre blev undersøgelsens absolutte højdespringere og kan begrundes i den intensive ledertræning, som blev leveret af Cronquist Consult ApS.

Pointen er, at bløde tal kan blive hårde. Når HR-indikatorerne omsættes til kroner, får de en plads ved direktionsbordet – på linje med likviditet og dækningsbidrag.

Hver leder sit eget cockpit

Som driftsleder i ISS arbejdede vi med et personligt scorecard for hver mellemleder. Det byggede på en årlig kunde- og medarbejderundersøgelse kombineret med økonomiske data som omsætning og dækningsbidrag. Hver leder havde klare mål og vidste præcis, hvad han skulle gå i krig med ude i landskabet: Hvornår har jeg succes?

Vi testede også hypotesen om koblingen mellem medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed og lønsomhed. Der var en klar sammenhæng. Det er i bund og grund den korrelation, der gør det interessant: Når man måler på de rigtige ting hos medarbejderne, kan man se det hos kunderne – og senere på bundlinjen.

Forudsætningen er en klar strategi. Uden den ved man ikke, hvad man skal måle, hvornår og hvordan. Og målene skal matche funktionsbeskrivelsen, så måling, mål og ansvar hænger sammen.

Lær lederne at læse bundlinjen

Man kan ikke drive en forretning uden at forstå profitmotoren i maskinrummet. Virksomhedsøkonomi er en hård kompetence, som alle ledere bør mestre – også dem, der er ansat for deres faglighed. Derfor samlede vi hos C&E 16 operative ledere og to ledere fra søsterselskabet til et todages kursus i virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer.

Konceptet var ekstremt pædagogisk: Med farvede pokerjetoner, brætspil og computersimulering af Du Pont-pyramiden lærte lederne begreber som bruttomargin, likviditetsgrad og soliditetsgrad. På andendagen havde økonomidirektøren og afdelingschefen bygget en business case ind fra en faktisk brorenovering i C&E.

Den viste – gennem intern renteberegning ved bedre betalingsbetingelser i begge ender og forskydning af faktureringen i forhold til momsafregningen – at vi blot ved at "passe vores lederarbejde" kunne have scoret omkring 100.000 kr. ekstra på bundlinjen ud af en omsætning på cirka 14 mio. kr. Ikke ved at arbejde mere, men ved at følge de nu klare interne forretningsprocesser. Det var en kæmpe aha-oplevelse – skræmmende og opløftende på samme tid.

Bagefter fortsatte økonomidirektøren – der ikke længere var "ham dernede i kælderen" – og afdelingscheferne med at nedbryde måleinstrumenterne til byggelederniveau, så hver leder fik sit eget cockpit.

Når tallene skal blive til handling

Målinger er kun noget værd, hvis de fører til handling. Efter vores trivselsundersøgelse med 15 spørgsmål fik hver leder med mindst fem direkte medarbejdere et opfølgningsskema med tre prioriterede indsatsområder. Opgaven var at gå ud og spørge de timelønnede, hvad der lå bag tallene.

Det var noget af en udfordring. Skemaerne kom langsomt og ufuldstændigt tilbage – nogle grænsende til det selvbekræftende. Løsningen blev at parre to medlemmer af arbejdsmiljøudvalget som en task force, der besøgte byggepladser, de ikke kendte. En af lederne kom samme eftermiddag tilbage, jublende og "helt høj" af aha-oplevelser. Hans rapport førte bl.a. til en ny introduktionsdag og en kompetencesøgefunktion på intranettet, der var under udvikling to uger senere.

Lærdommen er, at tal alene ikke ændrer noget. De skal omsættes til dialog, nysgerrighed og konkrete forbedringer – helst af dem, der står tættest på virkeligheden.

Eksempler på nøgletal i et entreprenør-cockpit

Ud over sygefravær, trivsel og risikofaktorer:

- Antal vundne licitationer og deres samlede sum (hitrate).
- Ekstraarbejder i procent af den oprindelige tilbudssum.
- Timeforbrug på den enkelte byggesag i forhold til kalkulationen.
- Antal uddannelsesdage i forhold til dækningsbidraget.
- Antal kundemøder i forhold til omsætningen – og leverandørtilfredshed.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilke af vores "KPI'er" er i virkeligheden resultater – og hvad er de egentlige drivere?
- Kan hver af vores ledere svare på spørgsmålet "Hvornår har jeg succes?"
- Forstår vores mellemledere, hvordan deres daglige beslutninger påvirker bundlinjen?

Konklusion – mål det, der driver resultaterne

Ledelse efter de rigtige tal handler ikke om flere målinger, men om de rigtige. Skeln mellem resultater og drivere, omsæt de bløde tal til kroner, giv hver leder sit eget cockpit – og lær lederne at læse bundlinjen.

Så kan forruden blive klar igen. Og så ved både piloten og passagererne, hvor flyet er på vej hen.

Artiklen bygger blandt andet på min bog "Lederens inspirationsguide" (2012) og min CBA-afhandling "LeaderShop – nøglen til succesfuld strategi" (2012) med inspiration fra David Parmenter og Kaplan & Norton.

Styrer I efter de rigtige tal?

Cronquist Consult ApS hjælper ledergrupper med at koble strategi, nøgletal og lederskab – så målingerne bliver til handling og bedre forretningsresultater. Læs mere her:
Strategi og eksekvering · Forretningsudvikling · Lederudvikling