



UPTION

En god plan...

Findes der overhovedet en opskrift på en god plan? Det må vel afhænge af formålet med at lave planen.

- Er det en ekstern plan, der skal skaffe investorer?
- Eller er det en intern plan der skal motivere, kommunikere, koordinere, resultatstyre?
- Er det en businesscase, hvor der kan til/fravælges eller er det en plan for eksisterende drift?
- Er det en forretningsplan eller strategiplan, der skal sikre overordnet prioritering og kommunikation af overordnede mål/fokus?
- Er det en handlingsplan, der skal sikre at alle aktiviteter i årets løb vil skabe de strategiske resultatmål, der er opstillet?
- Er det en aktivitetsplan, der skal gøre det muligt for den enkelte at finde frem til egne bidrag?
- Er det en plan, der skal gøre det muligt at ressourceestimere og lægge omkostnings- og omsætningsbudgetter?

Der skal altså laves en indholdsfortegnelse, der matcher formålet med planen.

Generelt kan følgende elementer dog overvejes til indholdsfortegnelsen ...

- En kort, men god historie, der beskriver visionen, som planen skal være med til at realisere
- En meget tydelig kobling til de overordnede mål – så vi kan se vores bidrag til helheden
- Indsatser, der er optimale for at nå de ønskede resultater
- Aktivitetsbeskrivelser, der giver muligheder for planlægning af ressourcer
- Realistiske prognoser, der giver input til estimering af ressourceforbrug
- Detaljer, så den enkelte ved, hvor der skal sættes ind
- Målbare mål, så der kan følges op på både indsatser og resultater
- Deadlines og milepæle, der indikerer fremdrift, retning og kvalitetsopfyldelse
- Angivelse af ansvarlige, der sikrer præcis delegering af ansvar
- En angivelse af risikofelter og særligt følsomme områder, der kan underminere planens realisering
- En beskrivelse af de ressourcer, der er til rådighed og hvilke ressourcer, der skal udvikles/anskaffes for at nå målene
- En beskrivelse af væsentlige beslutninger tidligt i planperioden, der får afgørende konsekvenser for resten af perioden. (teknologivalg, valg af partnere, valg af marked)
- Angivelse af relevante data, fakta, tal – som gør det muligt at se historisk udvikling og fremtidige prognoser
- Beskrivelse af marked, konkurrence, teknologisk udvikling, retlig regulering

Og den gode plan kan blive endnu bedre, hvis plandesigneren overvejer...

Seniorkonsulent Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk, Rungsted Havn 1A, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

- Hvad skal planen bruges til helt konkret?
- Hvordan vil planen blive brugt?
- Hvem skal bruge planen?
- Hvordan skal planen ses, høres, læses – gøres forståelig og interessant?

Dilemmaer i planlægning

Din plan skal være realistisk, så du kan bruge planen til at estimere ressourcer, følge op på kvalitet og tid samt justere ved ændringer. MEN hvor langt frem kan du spå? Er det spild af tid at planlægge for langt ud i fremtiden? Svaret er nok, at detailplanlægningen skal ske løbende, mens der kun skal ske grovplanlægning langt ud i fremtiden.

Skal planen være realistisk eller være ambitiøs? Vi kender alle til leverandører, der siger ja til for meget. De er for ambitiøse og tror, at de kan nå mere end det der er muligt. Omvendt er det også vigtigt, at være ambitiøs, så vi presser os selv til nytænkning. Ofte får vi gode ideer, når vi er presset til at finde andre løsninger. Alt for ofte blandes planlægning og målstyring sammen. En god plan er realistisk. MEN det betyder samtidig, at vi gerne skulle sætte os nogle ambitiøse mål. Handlingsplaner og målaftaler er altså to forskellige stykker papir. (Læs f.eks. om Beyond Budgetting – den moderne budgetlægning).

Skal du selv skrive planen eller lave den sammen med medarbejderne. Det er hurtigst at skrive den selv. MEN du opnår både motivation, forståelse og kreative input, hvis du ofrer tid til at skabe de grundlæggende input til planen sammen med medarbejderne. Derefter kan du sætte dig ned og renskrive planen.

Kender du Pert og Gannt? I projektplanlægning kan det være centralt at kende til begreberne Pert og Gannt. Et Gannt diagram er en visuel præsentation af projektets aktiviteter over tid. Mens Pert diagrammet viser, hvilke opgaver, der hænger sammen og er afhængige af hinanden. Ofte er tid en væsentlig faktor. Hvis du skal nå noget kan du måske forkorte gennemløbstiden på et projekt, hvis du igangsætter flere aktiviteter, der naturligt ville ligge i forlængelse af hinanden, men fordi de ikke nødvendigvis hænger sammen kan du faktisk igangsætte aktiviteterne før (måske i en periode, med mere tid) – og dermed spare tid.

Dilemmaer i styring

Vil du sikre dig at opgaver/aktiviteter er udført – eller at indsatserne har ført til forbedrede resultater?

Vil du styre på tidsopfyldelse, kvalitetsopfyldelse, ressourceanvendelse eller kundetilfredshed?

Tror du så meget på realismen i din plan og dine milepæle/målemetoder, at du tør bruge planen til at lave opfølgning og styring efter? En diffus plan uden målbarhed – (tid, ressourcer, kvalitet, målemetode) – kan ikke bruges til opfølgning. Risikoen for at der bruges alt for meget tid på bortforklaringer er alt for stor. Risikoen for at der bruges tid på, at diskutere resultatkravene pr. milepæl er alt for stor. Jo mere præcis en plan – jo bedre er de gensidige forventninger afstemt.

Du har måske brug for en plan, der kan bruges opadtil/udadtil – og en detailplan til at styre efter.

Ofte ønsker vi med vores visioner, missioner og strategier at forbedre et eller flere af følgende resultatfelter:

- Omsætning
- Indtjening
- Omsætning pr. marked/kunde/produkt
- Indtjening pr. marked/kunde/produkt
- Tilgang/afgang kunder
- Antal nye kunder
- Antal loyale kunder
- Omdømme/kendskabsgrad
- Medarbejdertilfredshed/-loyalitet
- Effektivitet
- Omkostningsniveau

Når vi bruger vores planer til styring og opfølgning, bliver vi derfor nødsaget til at sikre os, at planen rent faktisk har ført til forbedring af et eller flere af ovenstående resultat nøgletal.

Eller som minimum sikre os, at vi kan dokumentere en sandsynlighed for at vores projekt har skabt et grundlag for forbedring af ovenstående nøgletal – på kort eller lang sigt. Et internt it-projekt, et kursusforløb eller et medarbejderudviklingssamtale projekt skal altså også medvirke til at skabe en bedre "bundlinie". Ellers kunne vi måske have brugt tiden på noget mere givtigt.

Dermed ikke sagt, at vi aldrig skal investere i langsigtet forskning, efteruddannelse i bred forstand eller gennemføre projekter, der er mere udviklingsorienterede. Et kortsigtet fokus kan være farligt.

Men trænger vi til mere fokus på resultatskabelsen her og nu, vil vi lettere kunne nedprioritere nogle af de mere diffuse projekter – hvis de netop er beskrevet som fremtids-/udviklingsorienterede aktiviteter.

Virksomhedens ledelse vil se resultater – principielt er de ikke interesseret i hvordan resultatet blev nået!