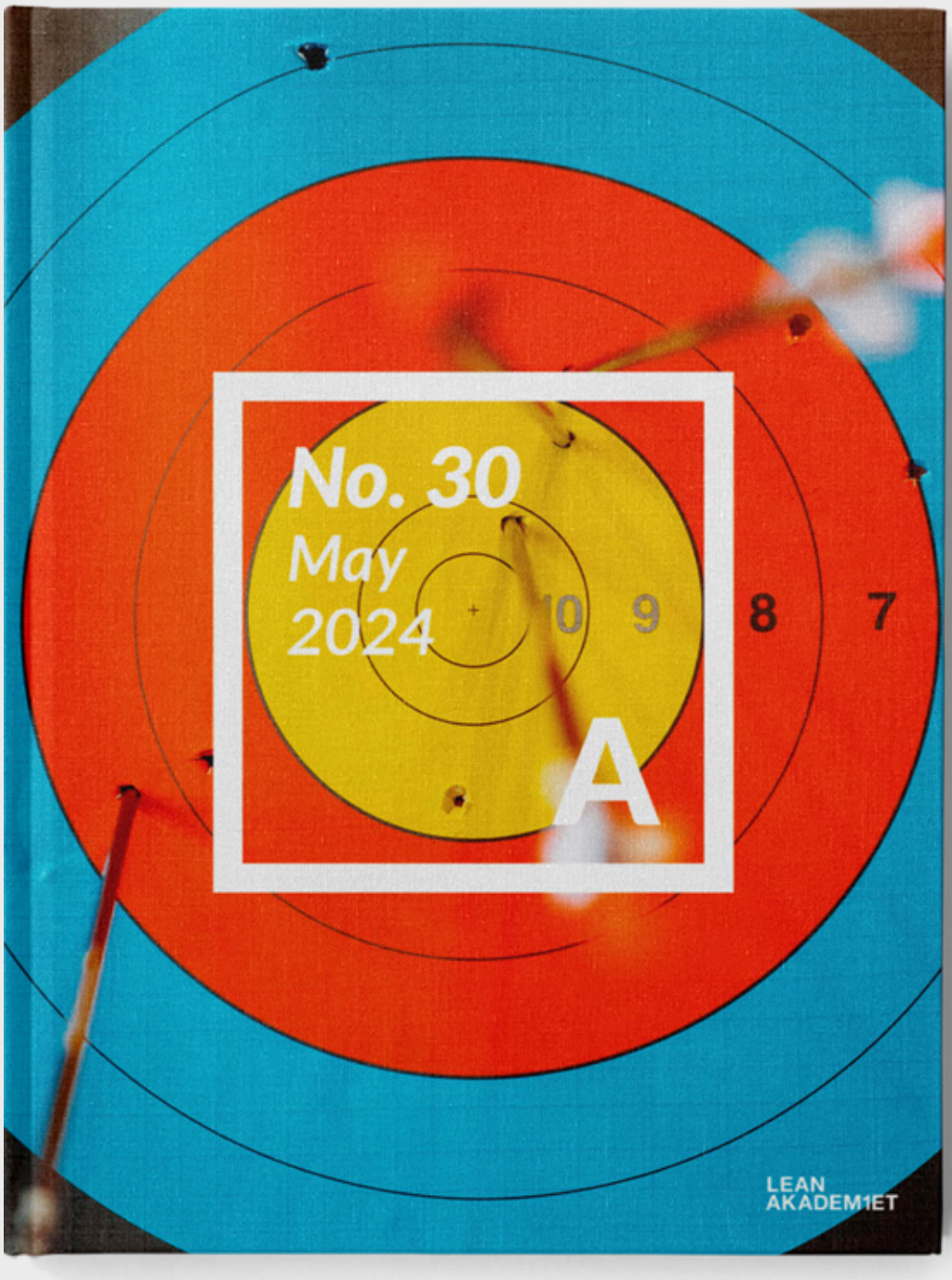
© 2024
Lean Akademiet



STRATEGI OG MÅLNEDBRYDNING
#BALANCED-SCORECARD, #PERFORMANCE-MANAGEMENT



24 MAJ 2024

MÅLSTYRING - ENKELT OG EFFEKTIVT

Hvad er målstyring - og hvorfor skal vi målstyre? Lær at nedbryde mål enkelt og effektivt. I en verden, der til stadighed er i forandring, er det af afgørende betydning at have en klar vision, en præcis strategi og evnen til at gennemføre den.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

24 MAJ 2024

Gennem mange års erfaring som konsulenter i mange virksomheder, har vi lært, at selvom dette lyder banalt, kan det være endog meget svært at gennemføre i praksis. Det kræver viljestyrke, evner og gode værktøjer at planlægge, beskrive og gennemføre den valgte strategi, men det er indsatsen værd - og belønningen er stor.

I denne artikel har vi beskrevet en simpel, men effektiv, proces - som vi håber vil være dig som læser til stor inspiration på vejen til succes.

Introduktion

Brug artiklen som inspiration til at starte en proces baseret på modellen, som er beskrevet i afsnittet 'Model'. Vi har også suppleret med eksempler på, hvordan du kan involvere medarbejderne fra første færd, da netop involvering er en vigtig faktor for at opnå succes med målstyring.

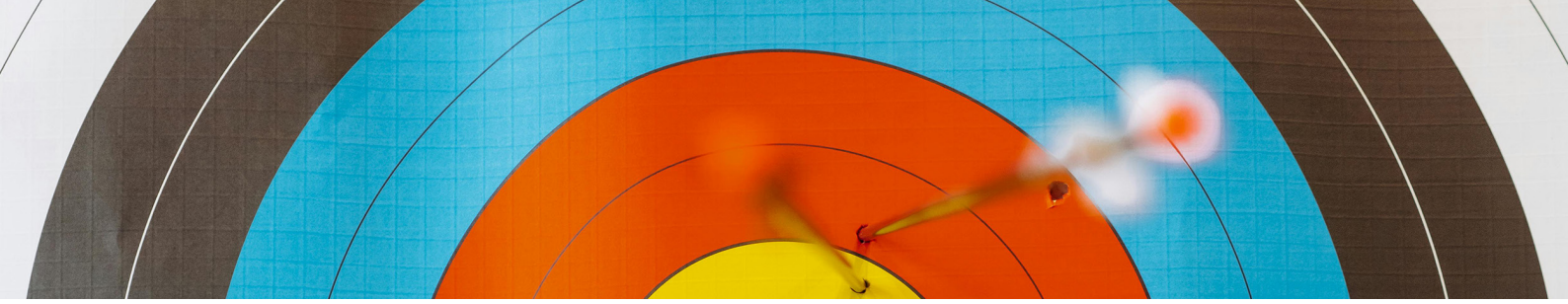
Efter introduktionen til den overordnede model, følger en beskrivelse, der trin for trin guider dig igennem planlægning og eksekvering af processen, der skal hjælpe dig til at få et godt grundlag for ledelse baseret på målstyring.

Det sidste afsnit indeholder inspiration til, hvordan du kan sikre dig at fokus fastholdes, således at arbejdet med at beskrive strategien ikke er spildt.

Hvad er målstyring?

Målstyring (Performance management) er betegnelsen for alle de processer, metoder og systemer, der skal til for at overvåge og kontrollere performance i alle typer af organisationer.

Formålet med målstyring er at sikre, at der er en klar og forståelig sammenhæng mellem vision og strategi, helt ned på operationelt niveau. Dermed sikres, at den strategiske retning,



der er udstukket, har indflydelse på medarbejdernes daglige arbejde.

Ved at implementere målstyring, sikrer du, at hele organisationen har fælles fokus - og at initiativer og forbedringsarbejde er baseret på de ting, der er mest vigtige, og som skaber værdi.

Model

Vi anbefaler, at du følger den modellen herunder for at sikre, at organisationen sætter sig mål, der er relevante og i tråd med den vedtagne strategi, som igen er baseret på den fælles vision.



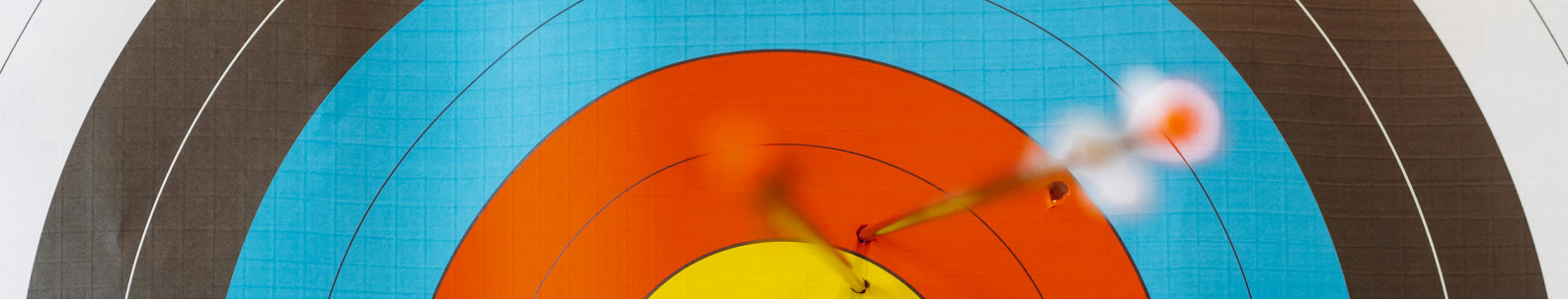
Figur 1 - Model for målstyring fra vision til implementering
Modellen sikrer, at organisationen sætter sig mål, der er relevante og i tråd med den vedtagne strategi, som igen er baseret på den fælles vision.

Hvor visionen er ledestjernen, er strategien planen, der skal bevæge organisationen i en retning, der sikrer opfyldelsen af visionen. Strategien indeholder de strategiske fokusområder, der er de kritiske områder, der kræver størst opmærksomhed for at gennemføre strategien. I strategien indgår også konkrete handlingsplaner, der skal omsætte de overordnede fokusområder til operationelle handlinger. Målene er konkrete målsætninger, der gør, at organisationen løbende kan følge op på, om strategien er effektiv - og de opsatte mål dermed nås. Implementering består af de værktøjer og processer, der skal sikre kontinuerlig opfølgning og justering af handlingsplaner, baseret på de faktiske resultater der opnås, sammenlignet med de opstillede mål. Implementeringsfasen er den mest afgørende faktor i relation til at opnå succes med målstyring. Mange organisationer er gode til at beskrive strategier og opstille mål, men fejler når det kommer til det lange seje træk, hvor strategi skal omsættes til handling.

I de næste afsnit gennemgås de enkelte faser i detaljer og til sidst eksempler på hvordan de rigtige værktøjer kan være med til at sikre fastholdelsen.

Vision

Ordet 'Vision' stammer fra det latinske ord 'Visio', der betyder indsigt eller drøm. Visionen er en kort beskrivelse af, hvordan organisationen ønsker at opfatte sig selv i en nær fremtid. Visionen er med til at udstikke den retning, som organisationen skal bevæge sig i. Med andre ord "hvordan opfattes organisationen i fremtiden?" (x måneder eller år). Visionen er altså et fremtidsbillede - en beskrivelse af en endnu ikke opnået situation. Det skal være beskrevet



med ord, og det er vigtigt at bruge positive og relativt præcise tillægsord. I løbet af processen med at formulere visionen, kan teksten være lang og beskrivende, men afslut med at lade gruppen skrive resultatet sammen til en kort og præcis tekst, der kan kommunikeres effektivt til hele organisationen. Formålet er at udstikke en tydelig retning for alle medarbejdere og skal derfor være motiverende og inspirere til samarbejde på tværs af organisationen.

Sådan planlægger du arbejdet med udarbejdelsen af visionen:

Del teamet op i mindre grupper

Stil disse spørgsmål til hver enkelt gruppe:

- Hvilke resultater drømmer vi om at opnå?
- Hvad vil gøre os unikke i fremtiden?
    - Fra kundens synspunkt
    - Fra medarbejdernes synspunkt
    - Fra ledelsens/ejernes synspunkt
- Er målene ambitiøse men stadig realistiske?

Lad hver gruppe fremlægge deres bud og forsøg derefter i fællesskab at finde alle de områder, hvor der opnås enighed.
Dermed sikres, at alle i teamet føler ejerskab og kan bakke op om resultatet. Til slut skal hele teamet arbejde sammen om at skrive en vision, der er motiverende for alle medarbejdere på tværs af funktioner og faggrupper. Det er typisk den primære ledergruppe, der udgør teamet, der skal formulere visionen.

Bemærk

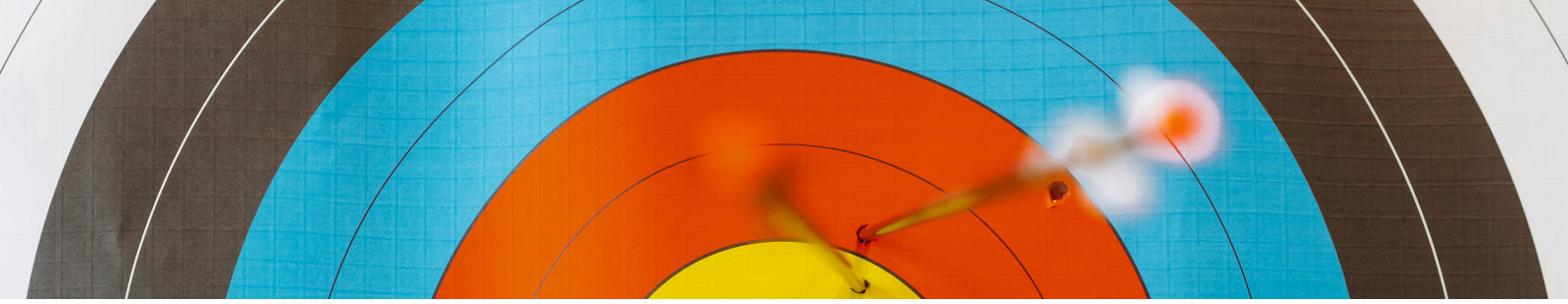
Visionen må ikke være en beskrivelse af den nuværende situation, men skal beskrive en fremtidig situation, hvor nye mål er nået. Det er ledelsens ansvar at beskrive visionen, men sørg for at involvere alle relevante afdelinger og funktioner i processen. Prøv at inspirere til kreativitet, når visionen skrives, således at den er mest muligt inspirerende i det efterfølgende arbejde med at formulere strategien.

Strategi

Ordet 'Strategi' stammer fra græsk og betyder 'krigskunst'. Strategien skal beskrive de veje, der skal følges - og hvilke der skal undgås, for at visionen kan blive til virkelighed og målene indfriet. Omfanget af strategien vil variere, afhængig af størrelsen og kompleksiteten af organisationen. Vi anbefaler, at du følger nedenstående slagplan, når du faciliterer processen, der leder frem til den endelige strategi.

- Nu-situationen
    - Intern og ekstern analyse
- SWOT
- Vurdering af den strategiske position
- Valg af strategisk retning

Herunder er en mere detaljeret beskrivelse af hvert trin:



Nu-situationen

Den interne og eksterne analyse skal give et overblik over organisationens nuværende situation og være det fælles fundament for teamets videre arbejde. Den eksterne analyse omfatter de eksterne faktorer, der kan have indflydelse på organisationen - positive som negative. Eksempler på eksterne faktorer kunne være: Teknologisk udvikling, politik og globale strukturelle ændringer. Omvendt er den interne analyse en analyse af de interne faktorer, der påvirker organisationen. Eksempler herpå kunne være: Økonomi, virksomhedskultur, kompetencer osv. Ved at lave denne beskrivelse af nu-situationen får du et faktabaseret fundament, der er et vigtigt input til SWOT analysen.

SWOT

SWOT analysen er en beskrivelse af organisationens styrker og svagheder, baseret på konklusionerne fra den interne analyse. Samtidig er det en beskrivelse af muligheder og trusler, baseret på den eksterne analyse. Ved at tegne en SWOT matrix og placere de enkelte udsagn fra analyserne, får teamet en mulighed for at gennemgå resultatet og identificere måder at udnytte muligheder og styrker.



Figur 2 - SWOT
Strengths (Styrker), Weaknesses (Svagheder), Opportunities (Muligheder) og Threats (Trusler).

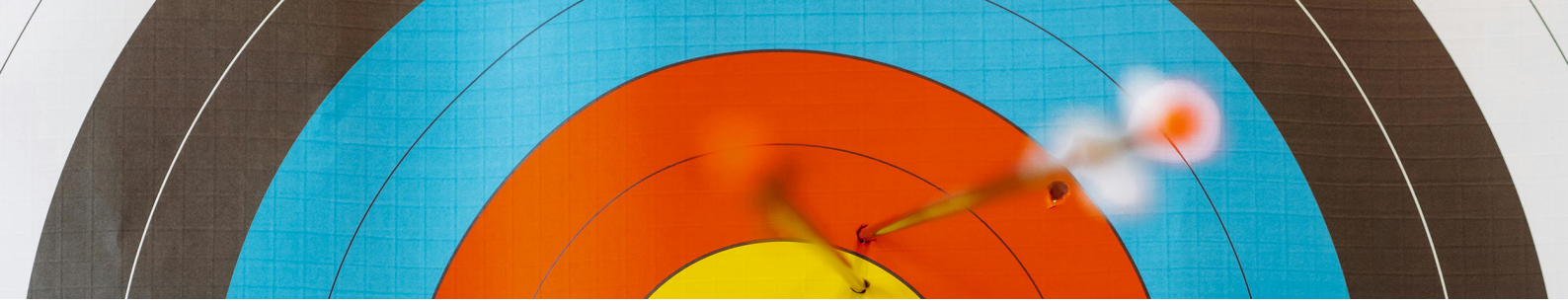
Det er en god ide at prioritere de enkelte udsagn i forhold til konsekvens og sandsynlighed (svagheder og trusler).

Vurdering af den strategiske position

Vurdering af den strategiske position går ud på at vurdere organisationens platform for udvikling, med den nuværende retning og kompetencer. Vurderingen foretages ved at overveje og finde frem til de mest effektive veje til at eliminere trusler og svagheder, samtidig med at mulighederne udnyttes og styrkerne anvendes bedst muligt.

Valg af strategisk retning

Efter analyserne og vurderingen af strategisk position er det tid til at foretage nogle fundamentale valg. Valg af strategisk retning handler om at definere de primære fokusområder, for dermed effektivt at kunne opnå den fremtidstilstand, som visionen beskriver. Disse valg skal baseres på konklusionerne fra SWOT analysen og vurderingen af den strategiske position. Inspiration



Der findes en stor mængde litteratur om strategi. Vi anbefaler bøgerne 'Blue Ocean Strategy' (Renee Mauborgne & W. Chan Kim) og 'Total Strategy' (Rakesh Sondhi). I den sidste kan du læse meget mere om den model, der er fundamentet i denne bog. 'Blue Ocean Strategy' er en inspirerende bog om vinderstrategier, med fokus på innovation.

Gode råd:

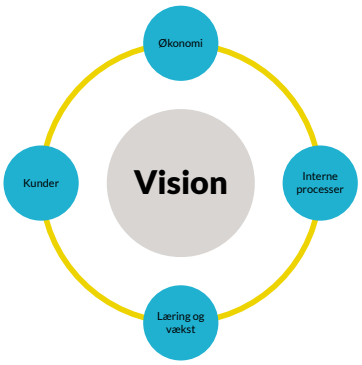
- Sørg for at have en facilitator til at guide teamet gennem processen, da det er svært at være en del af processen, hvis du samtidig skal styre teamet
- Hold det simpelt og undgå at tilføre mere kompleksitet til processen
- Hvis der er tale om lille organisation, kan det være en god ide at gå direkte fra visionen til formulering af de strategiske fokusområder

Strategiske fokusområder

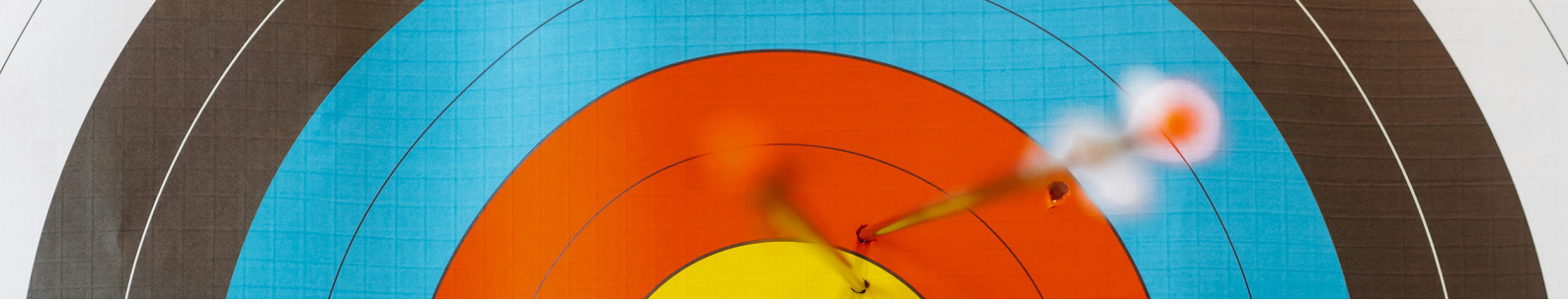
De strategiske fokusområder er en beskrivelse af de mest vigtige emner i relation til at gennemføre strategien, hvilket vil sige at følge planen, der skal føre til opnåelsen af visionen. Beskriv disse fokusområder på baggrund af den foregående fase og find frem til 6-8 kritiske emner, der kræver mest opmærksomhed. Dette kan for eksempel være baseret på en vurdering af de områder, hvor der er den største forskel på nu-situationen og visionen. Hvis du ikke har gennemført den foregående fase, kan du vælge at basere fokusområderne direkte på arbejdet med visionen.

The Balanced Scorecard

Balanced Scorecard-modellen blev oprindelig opfundet af Dr. Robert Kaplan fra Harvard University, og den har vist sig uhyre effektiv som grundlag for ledelse, baseret på målstyring. Balanced Scorecard-modellen sikrer, at fokus og konkrete initiativer er i overensstemmelse med visionen og strategien i organisationen.



Figur 3 - Balanced Scorecard
Sikrer at fokus og konkrete initiativer er i overensstemmelse med visionen og strategien i organisationen.



Det er også en guide til, hvordan du laver et effektivt system til opfølgning på performance, i forhold til de opstillede mål. Modellen sikrer, at mål er balancerede og involverer alle aspekter, både de interne og de eksterne. I arbejdet med de strategiske fokusområder, vil vi introducere dig til Balanced Scorecard modellen, der har 4 perspektiver. Ideen er at styrke organisationens samlede performance, ved at balancere initiativer og mål mellem alle 4 perspektiver.

Før i tiden, blev performance udelukkende målt i forhold til økonomiske mål, hvilket i praksis betyder at opfølgning foregik på historiske begivenheder (regnskabstal). Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt i moderne virksomheder, hvor innovation, kundetilfredshed og effektive interne processer er helt nødvendigt for at overleve.

Økonomi

Traditionelle økonomiske nøgletal, herunder også risikovurdering og cost-benefit analyser.

Kunder

Fokus på kunder og kundetilfredshed er en nøglefaktor i enhver virksomhed. Hvis kunderne ikke er tilfredse, vil de søge andre leverandører, der kan dække deres behov. Dårlig performance i dette perspektiv er derfor en sikker indikator for en forestående nedgang, også selvom de aktuelle finansielle nøgletal ser gode ud.

Interne processer

Det er essentielt, at virksomhedens processer er effektive og tilpasset kundernes behov. Det skal derfor overvejes, om der er brug for ændringer og forbedringer for at sikre muligheden for vækst og udvikling.

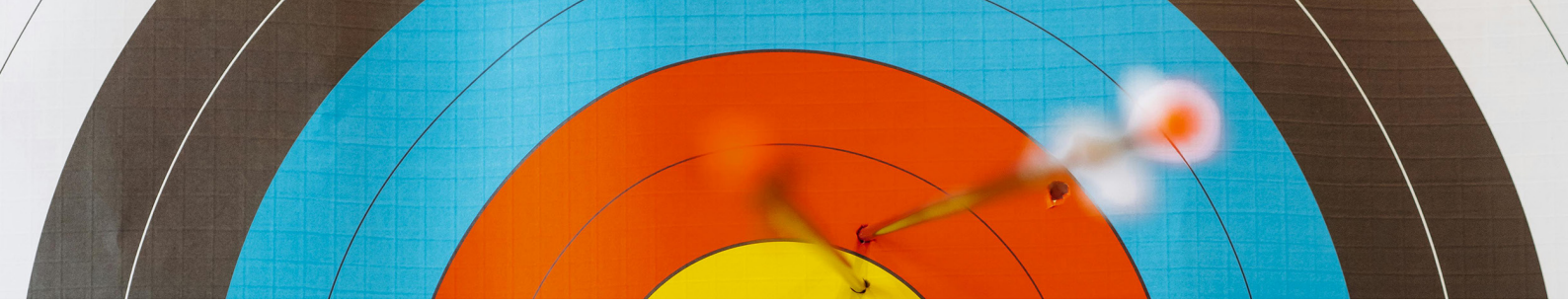
Læring og vækst

Dette perspektiv omfatter uddannelse og virksomhedskultur i relation til både individuel udvikling, og udvikling af virksomheden generelt. Typiske mål kan være medarbejdertilfredshed, kompetenceniveau og arbejdsmiljø.

I arbejdet med at beskrive de strategiske fokusområder bør du have disse perspektiver i baghovedet og sikre, at der arbejdes med alle fire aspekter.

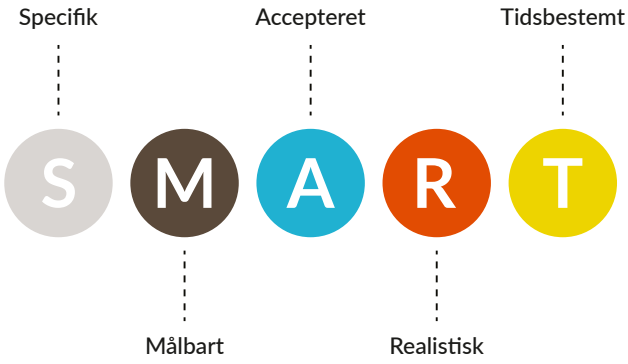
Proces for beskrivelse af strategiske fokusområder:

Visionen skal være grundlaget for dette arbejde, og det der en god ide at dele teamet op i mindre grupper. Bed hver gruppe om at bidrag med en eller to sætninger (inden for hvert perspektiv), der beskriver, hvad der bør have særligt fokus i den kommende periode, for at opnå visionen. Lad derefter hver gruppe fremlægge resultatet af deres arbejde, grupperet i de fire perspektiver. Fjern så sætninger, der er ens (eller næsten ens), således at du til sidst står med et antal mulige sætninger i hvert perspektiv. Til sidst skal teamet prioritere sætninger og opnå enighed om, hvilke der skal udgøre de endelige strategiske fokusområder.



KPI'er (Mål)

KPI'er (Key Performance Indicator) er præcise numeriske målsætninger, der gør det muligt at følge op på, om strategien følges - og om der er den forventede fremdrift, frem mod realiseringen af visionen. Et sådant mål kaldes for en KPI. KPI'erne er grundlaget for den løbende opfølgning på, om organisationen er on-track. I opfølgningsprocessen er afvigelser mellem mål og resultat basis for formuleringen af korrigerende handlinger, eller justering af strategien. Når du skal definere KPI'er anbefaler vi, at du anvender 'SMART-modellen', hvilket vil sige, at en KPI skal være:



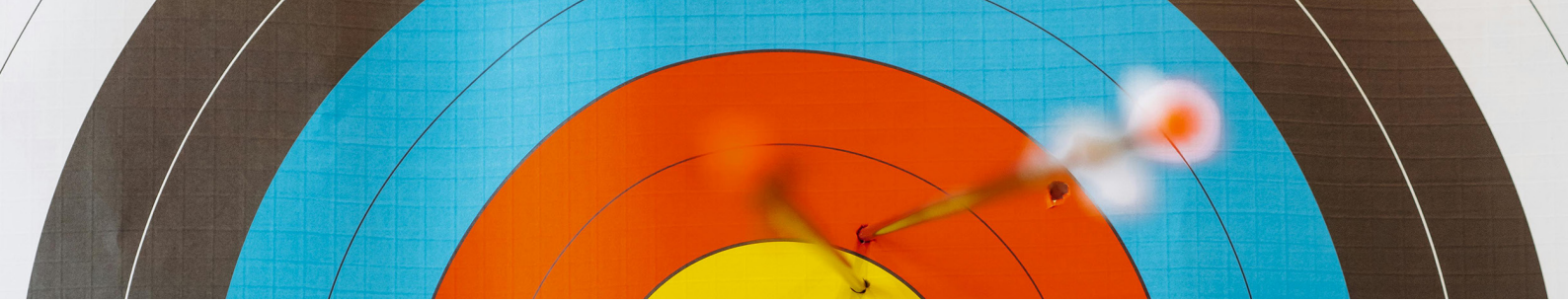
Figur 4 - SMART model
Når der defineres KPI'er anvendes 'SMART-modellen', hvilket vil sige, at en KPI skal være: Specifik, Målbar, Accepteret, Realistisk og Tidsbestemt.

En KPI kan beskrive enten fremdriften af en eller flere aktiviteter, eller den kan afspejle et opnået mål (effekt). Det er meget vigtigt at skelne mellem disse to typer af KPI'er. Vi kalder dem henholdsvis indsatsmål og resultatmål. Et eksempel på et indsatsmål kunne være 'antallet af kundebesøg per uge', og et resultatmål kunne være 'antallet af salgsordrer per uge'. Indsatsmålet i eksemplet går altså på, om den aftalte adfærd udleves, hvor resultatmålet afspejler effekten af indsatsen.

Der bør være et miks af begge måltyper, men med hovedvægten på resultatmål. For de fleste mennesker er det mest motiverende at blive målt i forhold til resultater i stedet for adfærd. Prøv derfor at bruge handlingsplanerne til at skabe den ønskede adfærd i organisationen og brug så resultatmålene til at afspejle effekten. Som et supplement til SMART-modellen har vi herunder listet et par vigtige punkter til overvejelse i arbejdet med at definere KPI'erne.

En god KPI bør:

- Være tæt knyttet til strategien og de strategiske fokusområder
- Være inspirerende og motiverende for at foretage ændringer
- (forbedringer)
- Beskrive mål, der kan påvirkes af organisationen eller dele af den
- Have en indirekte indflydelse på den økonomiske performance
- Kunne måles objektivt i form af valide tal, som ikke kan gøres til genstand for diskussion



- Være simpel og let at kommunikere
- Måling og rapportering skal kunne foretages månedligt, eller i det mindste på kvartalsbasis
- Have et mål, der kan udtrykkes i et præcist tal



Figur 5 - Eksempel på målstyringssystem
Ovenstående er et eksempel på de overordnede komponenter i et målstyringssystem, i en fiktiv virksomhed.

Nedbrydning

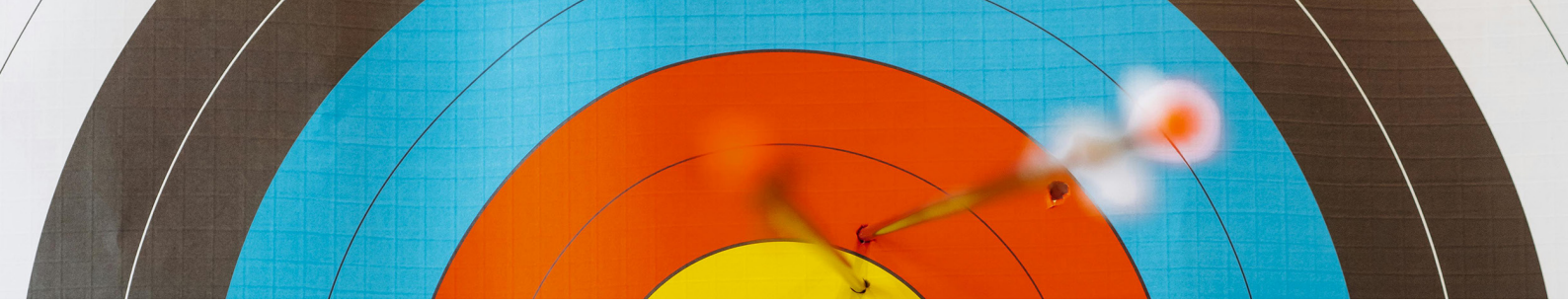
Målstyring bør altid være en top-down proces, hvor den øverste ledelse definerer de overordnede strategiske fokusområder og KPI'er, som så kommunikeres til resten af organisationen. Det vil derefter være basis for arbejdet i hver afdeling, med at definere egne strategiske fokusområder og KPI'er. Disse skal i størst muligt omfang understøtte den overordnede strategi og tilhørende mål. Den øverste ledelse kan vælge at lade nogle af de overordnede KPI'er være obligatoriske i alle enheder, men det er i så fald vigtigt, at de er meningsfulde på alle niveauer i organisationen.

Aktiviteter

Mål (KPI'er) opnås ikke uden effektive aktiviteter og initiativer. En aktivitet er en præcis beskrivelse af, hvem der gør hvad, for at opnå et bestemt resultat. Aktiviteter bør fastholdes i handlingsplaner, som er relateret til de definerede KPI'er. Det kan være svært at skelne mellem strategi og handlingsplaner, men det kan bedst udtrykkes ved at beskrive strategien som den overordnede slagplan, hvor handlingsplanerne så er de mere detaljerede aktiviteter, der skal sørge for at slagplanen følges og udleves.

I mange organisationer prioriteres arbejdet og opfølgningen på handlingsplaner ikke højt nok, hvilket resulterer i at strategien aldrig implementeres. Sørg for at udforme handlingsplaner som en del af strategiprocessen - og gør derefter planerne til en central del af den løbende opfølgning, typisk i forbindelse med opfølgning på KPI'erne. Du bør sørge for, at handlingsplanerne er knyttet til relevante KPI'er. Det sikrer, at de planlagte (og forhåbentligt gennemførte) handlinger, støtter op om gennemførelsen af strategien.

Også i forbindelse med udformning af handlingsplaner, er det relevant at bruge SMART-modellen.



SMART Aktiviteter

- Specifik: Sørg for, at det tydeligt fremgår, hvad der præcist skal udføres
- Målbar: Det skal være muligt at afgøre præcist, hvornår en aktivitet er gennemført. Det er bedst, hvis beskrivelsen indeholder en præcis definition af aktivitetens 'leverance'
- Accepteret: Personen, der er ansvarlig for gennemførelsen, skal være enig i omfang og deadline
- Realistisk: Aktiviteten skal være realistisk, både hvad angår leverancens omfang og deadline
- Tidsbestemt: Enhver action skal have en præcis deadline for komplet gennemførelse

Elementerne i en aktivitetsplan

Aktivitetsplaner skal være så simple som muligt. Mest vigtigt er det at fastholde følgende elementer i relation til hver enkelt aktivitet:

KPI relation

Hvilken KPI er aktiviteten tilknyttet? Dette sikrer, at aktiviteterne er meningsfulde, i relation til den vedtagne strategi.

Ansvarlig

Hvem er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteten? Dette skal altid kun være én person i organisationen. Der kan naturligvis være andre involveret i udførelsen, men kun én person kan være ansvarlig, ellers er ingen ansvarlig i praksis.

Beskrivelse

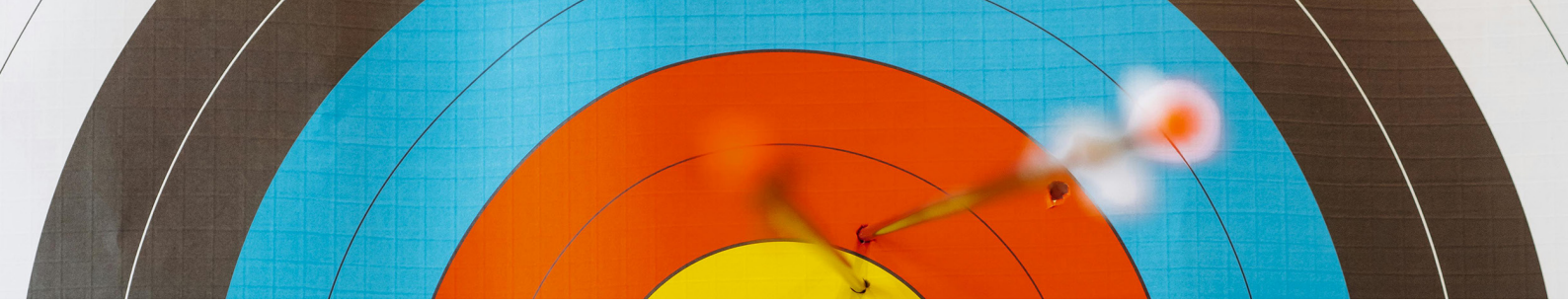
Alle aktiviteter bør være beskrevet så detaljeret, at det er helt tydeligt, hvad leverancen består af. (Se eventuelt ovenstående beskrivelse af SMART-modellen)

Deadline

Sørg for at hver aktivitet har en specifik deadline. I modsat fald bliver opfølgning helt umuligt. Udover disse simple elementer kan du overveje at tilføje et felt til vedligeholdelse af en status for aktiviteten, det kan fx være (Planlagt, I gang, Off-track, On-track osv.) Det kan også være relevant at tilføje muligheden for at angive et beløb til hver aktivitet, i form af en omkostning eller en indtægt, som følge af implementeringen.

Implementering og fastholdelse

Mange organisationer har relativt let ved at udarbejde komponenterne i strategien, men oftest bliver den aldrig implementeret, på grund af manglende overblik, opfølgning og vedholdenhed. Uden en effektiv proces for løbende opfølgning og justering af strategien, baseret på KPI'erne, vil effekterne af arbejdet udeblive. Du bør derfor nøje planlægge implementeringen og lægge en stor indsats i processerne for opfølgning, inden du overhovedet starter strategiprocessen.



Opfølgning

For at sikre en effektiv implementering, anbefaler vi at du uddelegerer ansvaret for data-opsamling og rapportering. Det er også meget vigtigt at implementere de rigtige værktøjer til at understøtte processen, men sørg for at vælge et produkt, der er simpelt og effektivt. Det sidste du ønsker, er at strategiprocessen drukner i et IT-projekt, der stjæler fokus fra det, som det virkelig handler om. Sørg også for at fastlægge frekvensen for opfølgning på resultater og husk på, at jo før du opdager afvigelser, jo nemmere er det at justere retningen og at beskrive nye korrigerende aktiviteter. I den forbindelse skal det være klart for enhver i organisationen, at negative afvigelser kræver handling, i form af korrigerende aktiviteter.

Visualisering

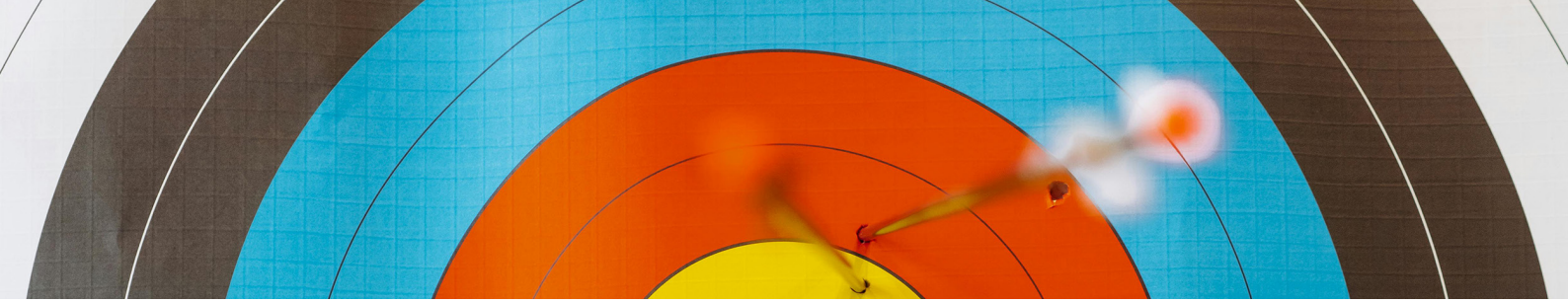
Visualisering af KPI resultater i forhold til målsætning er meget vigtigt. En typisk fremgangs-måde er at bruge farvede indikatorer, for at give et umiddelbart overblik, som vist i eksem-plet herunder.

Scorecard - Traxton Automotive A/S		Period			YTD				
Økonomi	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Vi ønsker at vækste, men særligt forbedre indtjeningen. Vi skal have fokus på reduceret arbejdskapital, så vi skaber rum for investering.	Arbejdskapital	5	10	●	15	10	●	0/0	●
	Overskudsgrad	56	4	● !	10	10	●	0/0	●
	Test	0	0	○	10	0	○	0/0	●
Kunde	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Vække vores makedsandel i letvægtsløsninger ved at fokusere på kundetilfredshed og produktudvikling. En tilvækst i nye kunder og fastholdelse af eksisterende kunder ved rettidig levering og god kvalitet.	Leveringssikkerhed	98	99	●	98	97	●	0/0	●
	Reklamationer	50	100	●	50	190	●	0/0	●
	Nye kunder	0	4,000	●	10,000	15,000	●	0/0	●
Interne processer	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Forbedre beslutningsprocessen ved implementering af målstyringsværktøjer. Forøge produktkvalitet og holdbarhed. Udvikle det interne auditsystem for at sikre et fokus på de daglige processer.	Intern Audit	0	2	●	10	0	●	0/0	●
	Lager omsætning	1	4	●	4	4.7	●	0/0	●
	Rettidig kommunikation	99	60	●	99	60	●	0/0	●
Læring/udvikling	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Udvikling af kompetencer både i produktionen og det adminstrative personale. Forøge medarbejdertilfredshed og sundhed ved introduktion af nye sundheds og sikkerhedstiltag.	Kompetencer	13	11	●	33	35	●	0/0	●
	Sygefravær	5	9	● !	5	9	●	0/0	●
	Uddannelse	3	3	●	3	2	●	0/0	●
Major Period: 2009	**Reporting Period:** apr09		**Start:** 4/1/2009		**End:** 4/30/2009			**Print:** Action / Scorecard	

Tabel 1 - Visualisering af KPI
Fremgangsmåden er at bruge farvede indikatorer for at give et umiddelbart overblik.

Farvelægning af indikatorer

En grøn indikator betyder, at resultatet er opnået og fokus bør rettes mod andre KPI'er, der måske har større brug for indsatser. Sørg dog samtidig for at diskutere, om nogle af aktivi-teterne fra de grønne KPI'er, der har medført gode resultater, kan være til inspiration for andre. En rød indikator (under målet) signalerer, at yderligere indsats er nødvendig og bør medføre, at der iværksættes korrigerende aktiviteter for sådanne KPI'er. Nogle bruger også farven gul som indikatorfarve. Det er anvendeligt, hvis dine mål er meget ambitiøse, og der er aftalt en 'sikkerhedszone' før KPI'ens indikator bliver rød. Gule KPI'er bør følges nøje - og overvejelser om korrigerende handlinger bør diskuteres.



Fastholdelse

I indledningen af denne artikel lagde vi stor vægt på viljestyrke, og det er sandsynligvis den mest betydende faktor for at opnå succes med målstyring. Som minimum bør du have en plan for løbende opfølgning på KPI resultater og handlingsplaner, men husk, at målstyring også handler om:

- Viljen til succes
- Mennesker
- Planlægning

For at lette planlægningen, har vi lavet en kort check-liste i relation til den praktiske gennemførelse:

Checkliste

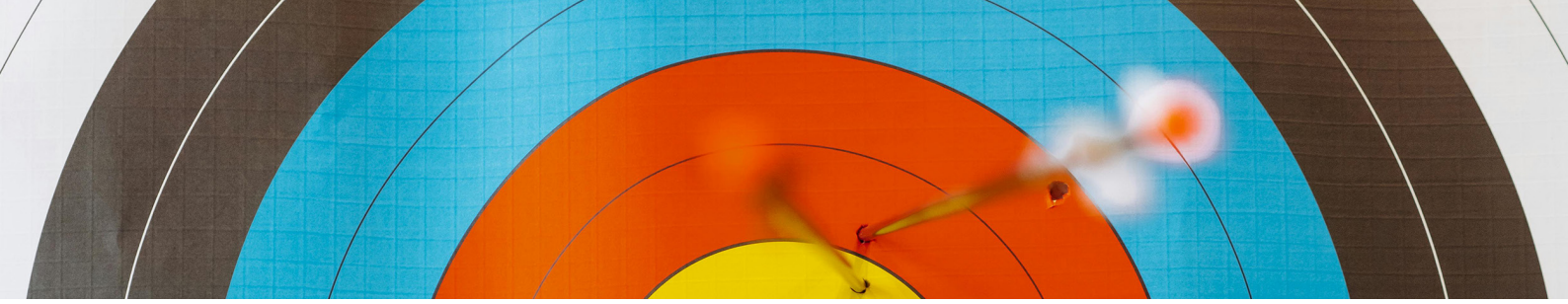
- Udpeg en medarbejder, der er ansvarlig for rapportering på øverste niveau
- Udpeg en ansvarlig for opfølgning og rapportering på hvert relevant niveau i organisationen
- Sørg for, at der er en person, som er ansvarlig for både rapportering og selve opnåelsen af målet for hver KPI
- Fastlæg og kommunikér frekvensen for opfølgning
- Vælg et simpelt, men effektivt, værktøj til at skabe overblik over strategien og KPI'erne, på tværs af organisationen
- Fastlæg hvem der skal informeres om status, hvor ofte og i hvilken form
- Beskriv og kommunikér processen for hvornår og hvordan korrigerende aktiviteter initieres

Epilog

Vi håber, at vores introduktion til målstyring har inspireret dig til at implementere metoden i din egen organisation, men selv om vi kan rådgive dig om processen, skal du stadig bære viljen til at implementere og fastholde strategiarbejdet.

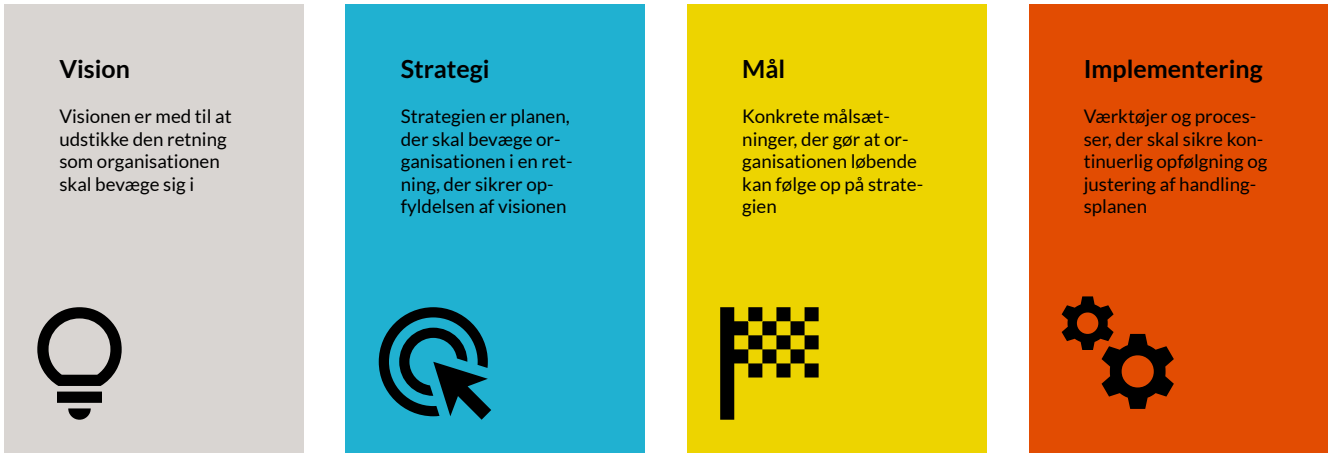
Vi håber, du vil prøve - og at du får stor glæde af resultatet!

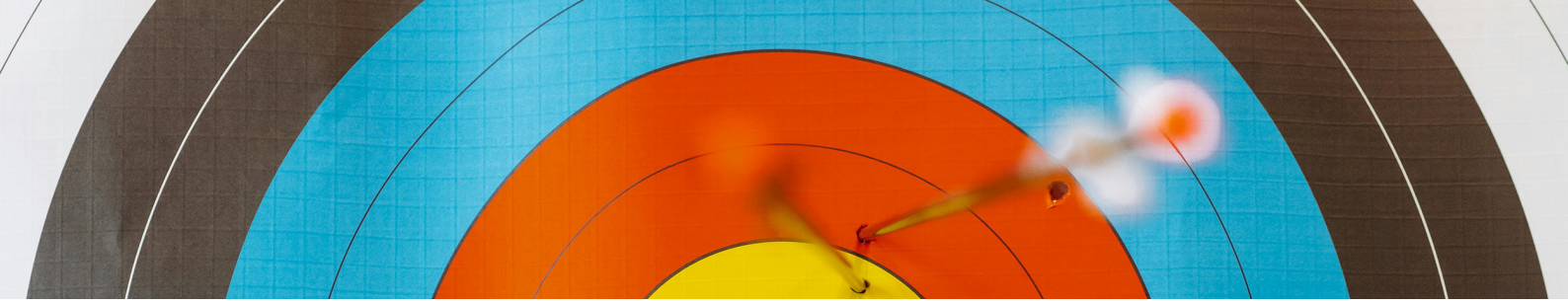
Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Figur 1 - Model

Modellen sikrer, at organisationen sætter sig mål, der er relevante og i tråd med den vedtagne strategi, som igen er baseret på den fælles vision.





Figur 2 - SWOT

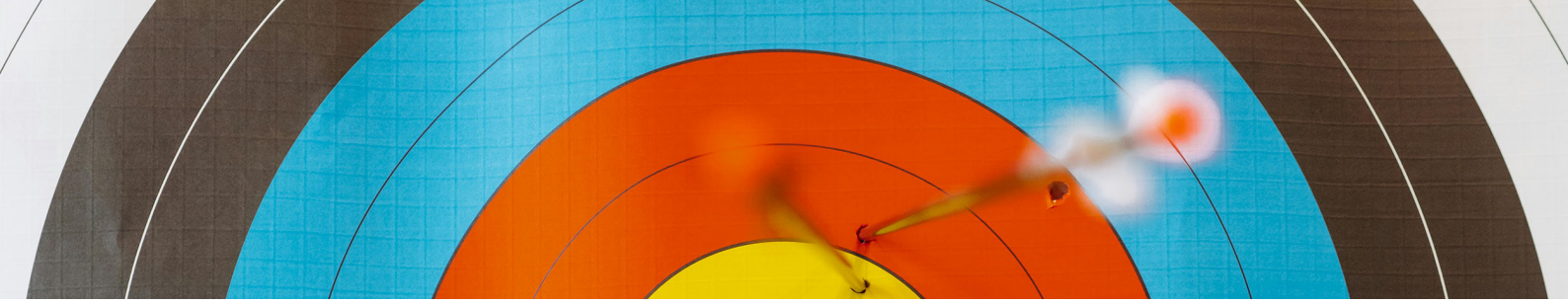
Strengths (Styrker), Weaknesses (Svagheder), Opportunities (Muligheder) og Threats (Trusler).

S — Strengths (Styrker)

W — Weaknesses (Svagheder)

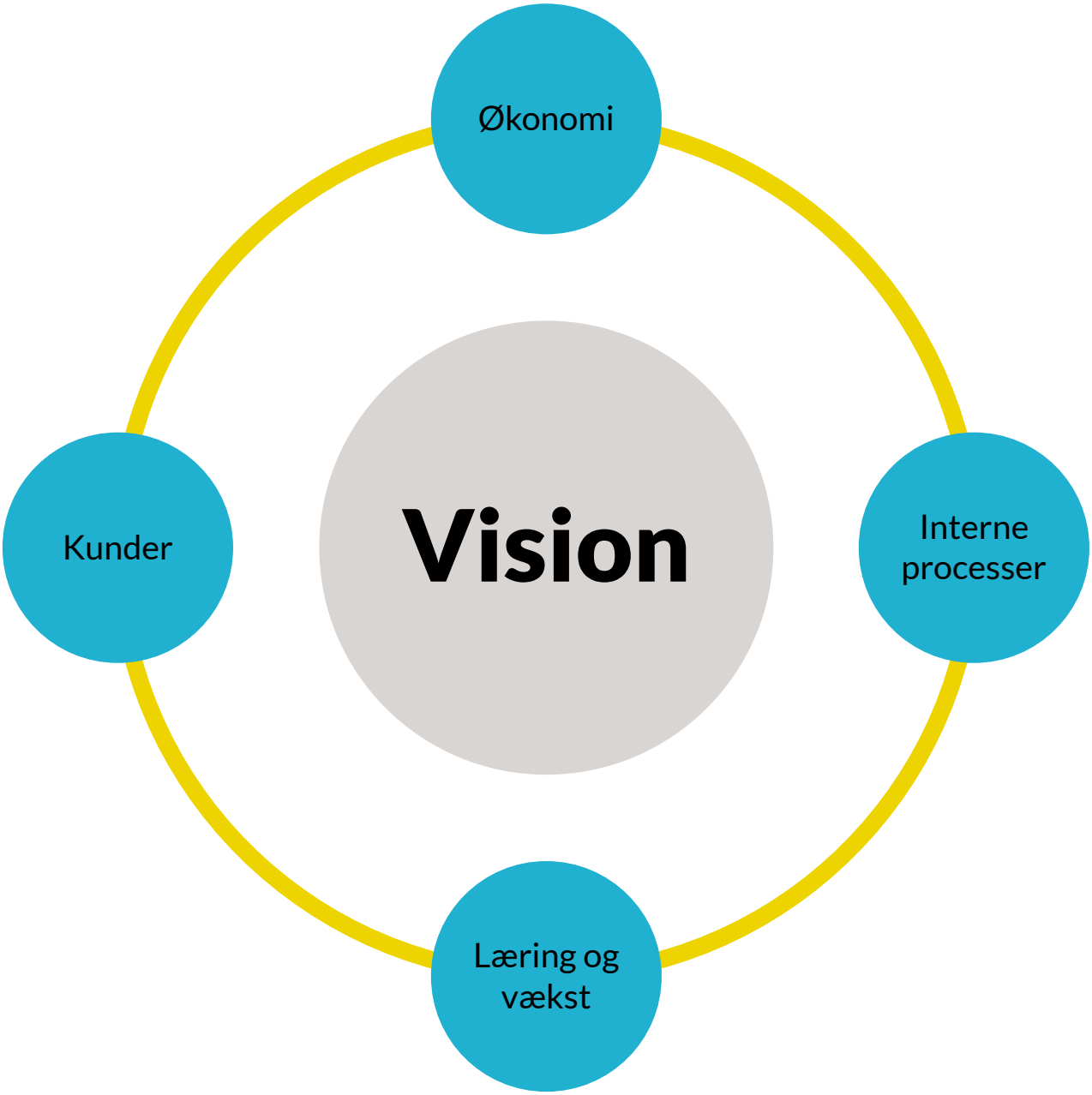
O — Opportunities (Muligheder)

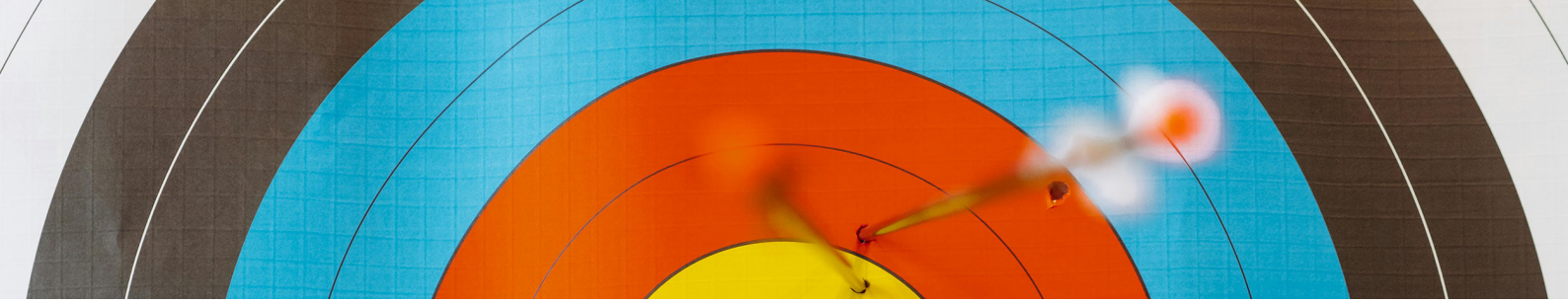
T — Threats (Trusler)



Figur 3 - Balanced Scorecard

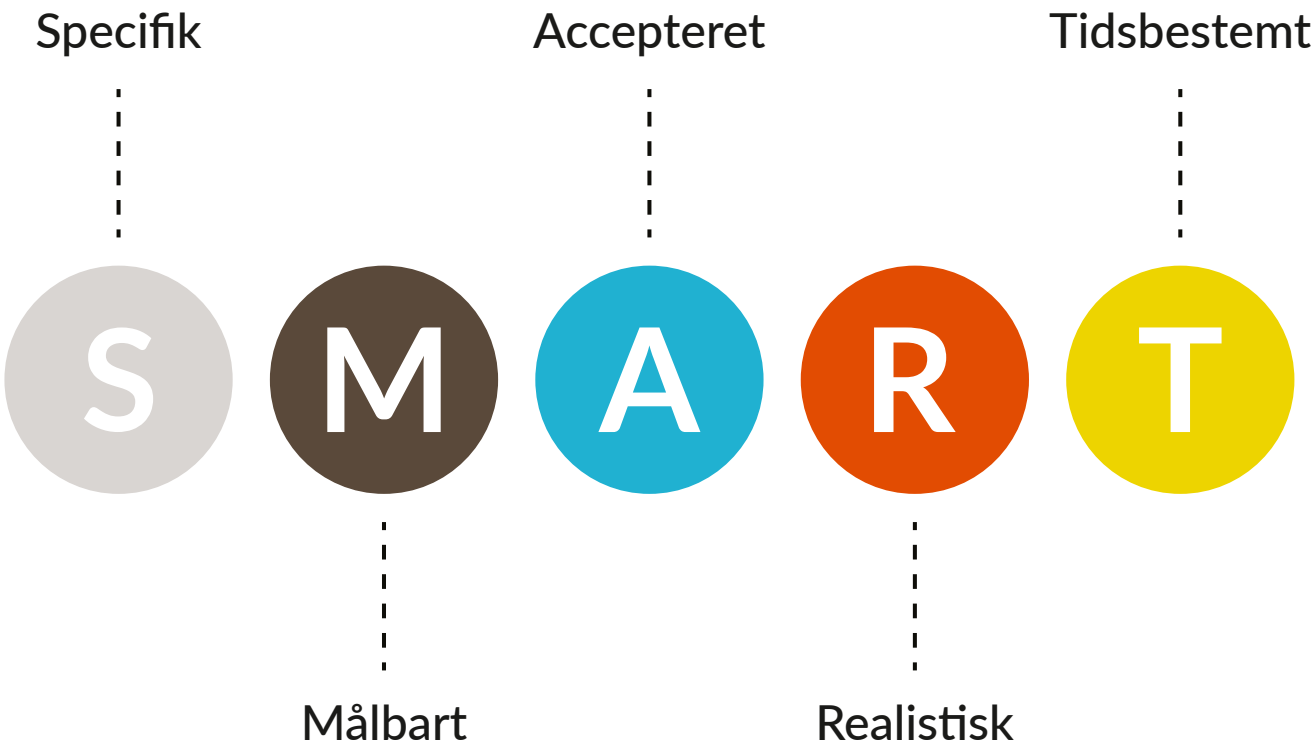
Sikrer at fokus og konkrete initiativer er i overensstemmelse med visionen og strategien i organisationen.

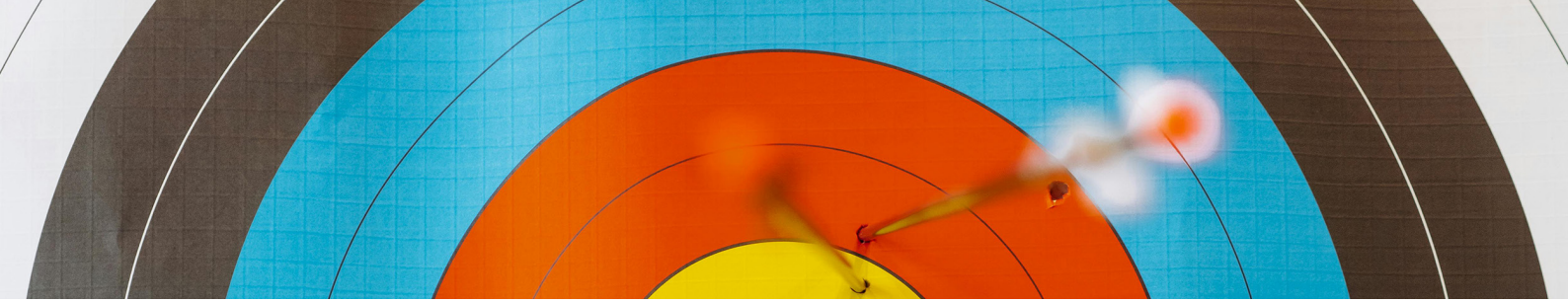




Figur 4 - SMART model

Når der defineres KPI'er anvendes 'SMART-modellen', hvilket vil sige, at en KPI skal være: Specifik, Målbar, Accepteret, Realistisk og Tidsbestemt.





Figur 5 - Eksempel på målstyringssystem

Ovenstående er et eksempel på de overordnede komponenter i et målstyringssystem, i en fiktiv virksomhed.

Vision

Vi er den førende leverandør af paneler til automobilindustrien

Vi er kendt for høj kvalitet og lever-ings-sikkerhed og vi har et sikkert og godt arbejdsmiljø.

Strategi

Fokus på innovation og vækst

Forøget konkurren-ceevne
Introduktion af et nyt kvalitetssystem

Forbedring af arbejd-smiljø og sikkerhed

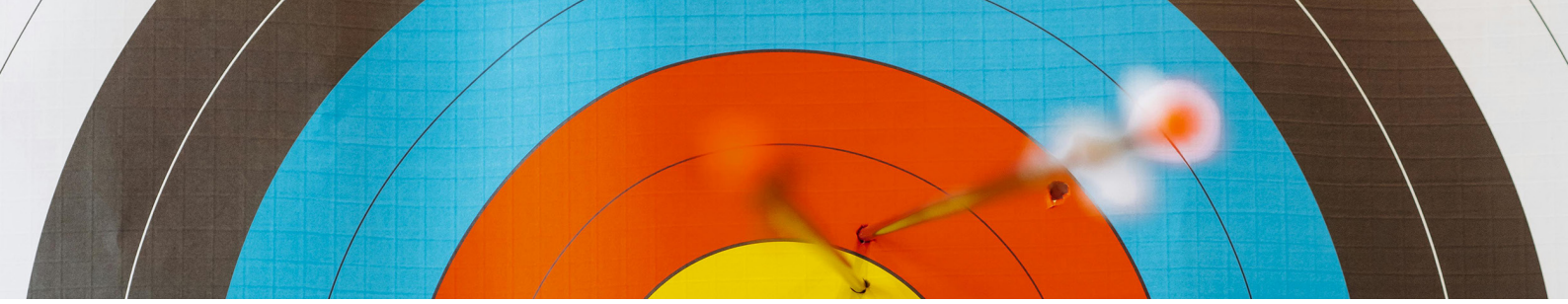
Mål

10% stigning i omsæt-ning

On time delivery 99%

Skrot, max 2%

Max antal skader: 1



Tabel 1 - Visualisering af KPI

Fremgangsmåden er at bruge farvede indikatorer for at give et umiddelbart overblik.

Scorecard - Traxton Automotive A/S		Period			YTD				
Økonomi	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Vi ønsker at vækste, men særligt forbedre indtjeningen. Vi skal have fokus på reduceret arbejdskapital, så vi skaber rum for investering.	Arbejdskapital	5	10		15	10		0/0	
	Overskudsgrad	56	4	!	10	10		0/0	
	Test	0	0		10	0		0/0	
Kunde	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Vækste vores makedsandel i letvægtsløsninger ved at fokusere på kundetilfredshed og produktudvikling. En tilvækst i nye kunder og fastholdelse af eksisterende kunder ved rettidig levering og god kvalitet.	Leveringssikkerhed	98	99		98	97		0/0	
	Reklamationer	50	100		50	190		0/0	
	Nye kunder	0	4,000		10,000	15,000		0/0	
Interne processer	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Forbedre beslutningsprocessen ved implementering af målstyringsværktøjer. Forøge produktkvalitet og holdbarhed. Udvikle det interne auditsystem for at sikre et fokus på de daglige processer.	Intern Audit	0	2		10	0		0/0	
	Lager omsætning	1	4		4	4.7		0/0	
	Rettidig kommunikation	99	60		99	60		0/0	
Læring/udvikling	KPI	Target	Result		Target	Result		Actions	
Udvikling af kompetencer både i produktionen og det adminstrative personale. Forøge medarbejdertilfredshed og sundhed ved introduktion af nye sundheds og sikkerhedstiltag.	Kompetencer	13	11		33	35		0/0	
	Sygefravær	5	9	!	5	9		0/0	
	Uddannelse	3	3		3	2		0/0	
Major Period: 2009	**Reporting Period:** apr09		**Start:** 4/1/2009		**End:** 4/30/2009			**Print:** Action / Scorecard	