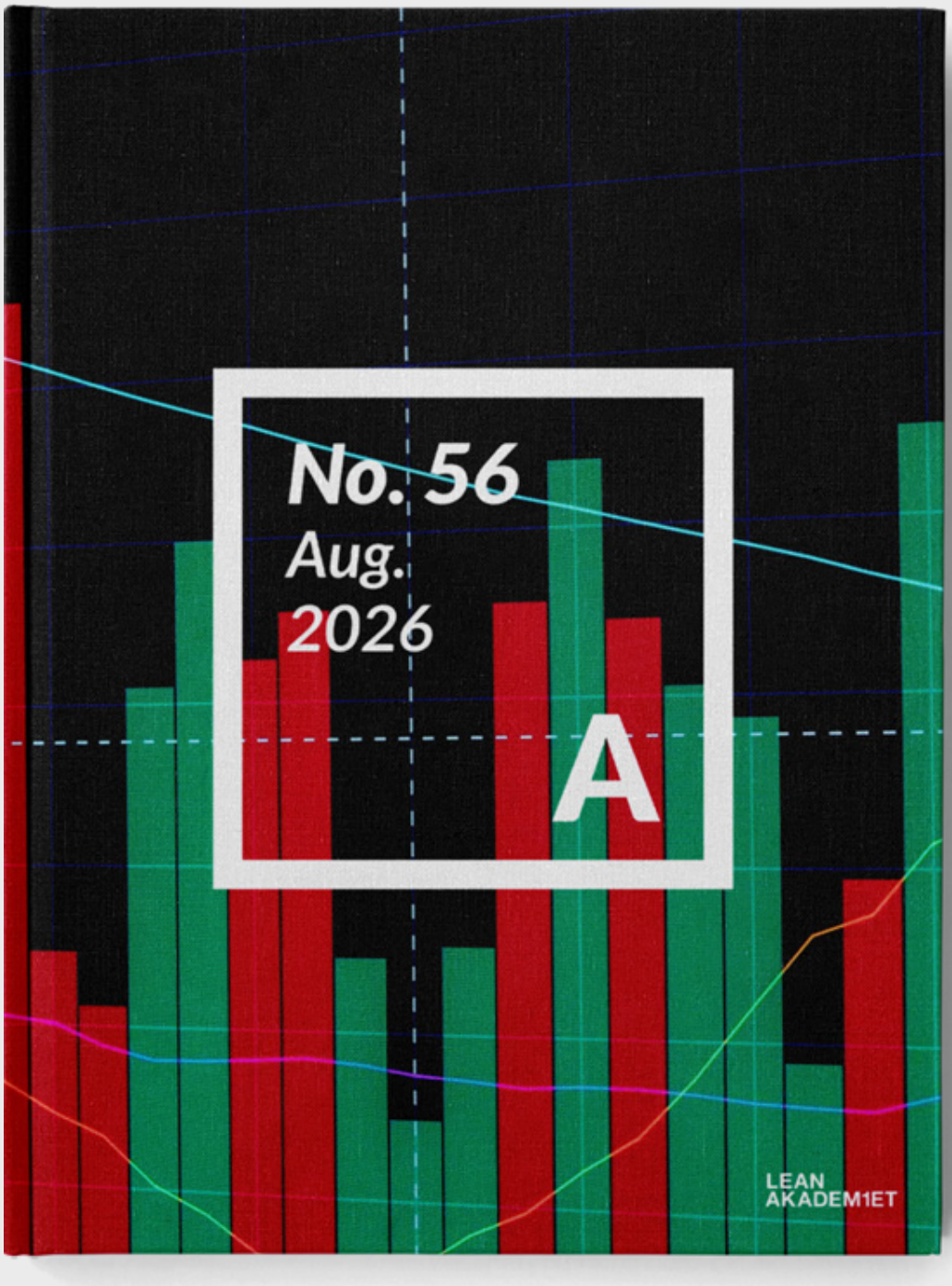
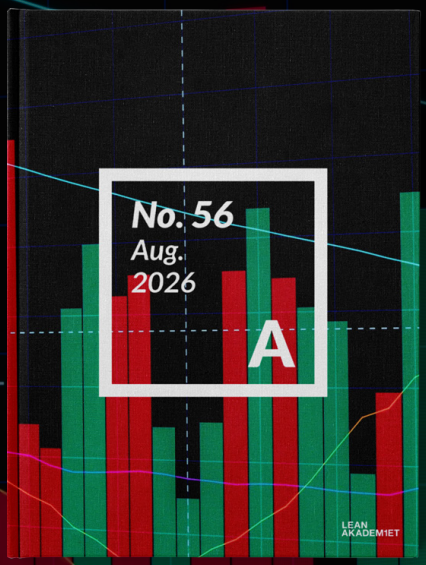
© 2026
Lean Akademiet



STRATEGI OG MÅLNEDBRYDNING

#PERFORMANCE-MANAGEMENT, #BALANCED-SCORECARD, #DATAANALYSE-OG-DASHBOARDING



20 AUGUST 2026

SÅDAN FINDER DU DE KPI'ER DER BETYDER NOGET

En KPI er et målbart nøgletal, der bruges til at følge udviklingen i et område, som er vigtigt for organisationens mål. KPI står for Key Performance Indicator og kan på dansk oversættes til en nøgle performanceindikator.



ANN MØLLER SVENDSEN

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

20 AUGUST 2026

De fleste organisationer måler allerede en stor del af deres arbejde. Omsætning, leveringstid, sygefravær, kundetilfredshed, fejl, produktivitet og antal åbne sager er blot nogle af de tal, der kan findes i systemer, rapporter og dashboards. Men det betyder ikke nødvendigvis, at alle disse tal er KPI'er.

Det særlige ved en KPI ligger nemlig ikke i selve tallet, men i hvorfor vi vælger at følge det. Et nøgletal bliver først rigtig interessant som KPI, når det fortæller os noget vigtigt om den retning, organisationen ønsker at bevæge sig i, og når udviklingen i tallet kan føre til en beslutning eller korrigerende handling.

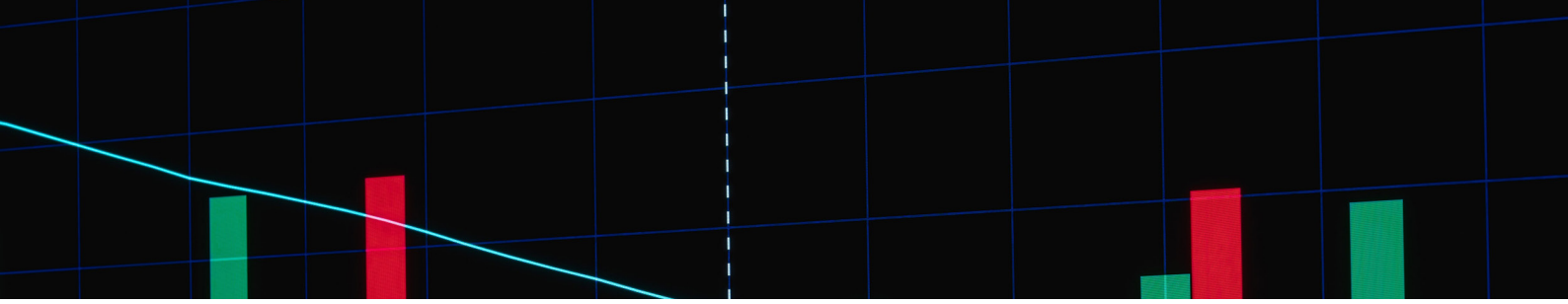
En virksomhed kan eksempelvis registrere antallet af fakturaer, der bliver sendt hver måned. Det er et målepunkt. Hvis virksomhedens strategiske mål derimod er at forbedre likviditeten, kan gennemsnitlig betalingstid eller andelen af forfaldne debitorer være langt mere relevante KPI'er. De fortæller noget om et område, der har har direkte betydning for det strategiske mål, organisationen forsøger at opnå.

Det er derfor nyttigt at skelne mellem KPI'en og målværdien. KPI'en kan eksempelvis være fejlprocenten i en produktionsproces. Målværdien kan være, at fejlprocenten skal være under 1,5 %. I daglig tale bliver de to ting ofte blandet sammen, men forskellen er vigtig, når KPI'er skal designes og bruges systematisk.

Fra mange tal til de få, der betyder noget

En klassisk udfordring ved arbejdet med KPI'er er ikke mangel på data, men det modsatte. Digitale systemer gør det muligt at måle næsten alt, og derfor kan dashboards hurtigt vokse til store samlinger af nøgletal, som medarbejdere og ledere bruger meget tid på at opdatere uden nødvendigvis at blive bedre til at styre organisationen.

KPI står som nævnt for Key Performance Indicator, og ordet key er væsentligt. Hvis et team



følger 35 såkaldte KPI'er, er spørgsmålet, om alle 35 virkelig er nøgle KPI'er. En KPI bør repræsentere noget, som organisationen aktivt ønsker at forstå, påvirke eller forbedre.

Det betyder ikke, at øvrige målinger er overflødige. En virksomhed kan have hundredvis af relevante driftsdata uden at gøre dem alle til KPI'er. Målingerne kan være nødvendige for analyse, dokumentation og problemløsning, mens KPI'erne fungerer som det mindre udvalg, der bruges til løbende styring.

Her hænger KPI-arbejdet tæt sammen med organisationens strategi. Hvis retningen ikke er klar, bliver det også svært at afgøre, hvad der er vigtigt nok til at måle. I LA Library-artiklen Målstyring – enkelt og effektivt beskriver vi sammenhængen fra vision og strategi til fokusområder, KPI'er og konkrete aktiviteter. KPI'er bør med andre ord ikke vælges, fordi data tilfældigvis er tilgængelige, men fordi de bidrager til at oversætte strategien til noget, organisationen kan følge i praksis.

Det samme gælder længere nede i organisationen. En overordnet KPI som leveringsevne kan være relevant for virksomhedsledelsen, men den enkelte afdeling har brug for mål, som ligger tættere på dens egen proces. I lageret kan pluknøjagtighed eller gennemløbstid være mere anvendelige, mens produktionen måske følger førstegangsgodkendelse, stop eller planopfyldelse. De lokale KPI'er skal ikke være kopier af ledelsens tal, men de skal kunne forbindes med dem.

Hvis virksomhedens strategiske mål eksempelvis er højere leveringssikkerhed, kan det overordnede mål brydes ned i mere konkrete forhold, som organisationen faktisk kan følge og påvirke. Leveringsevnen kan eksempelvis hænge sammen med produktionsplanopfyldelse og gennemløbstid, mens tilbagevendende forsinkelser kan pege videre mod bestemte årsager, der kræver konkrete forbedringsaktiviteter.

På den måde bliver KPI'en ikke blot et tal på en skærm, men en del af en sammenhæng mellem mål, performance, årsager og handling.

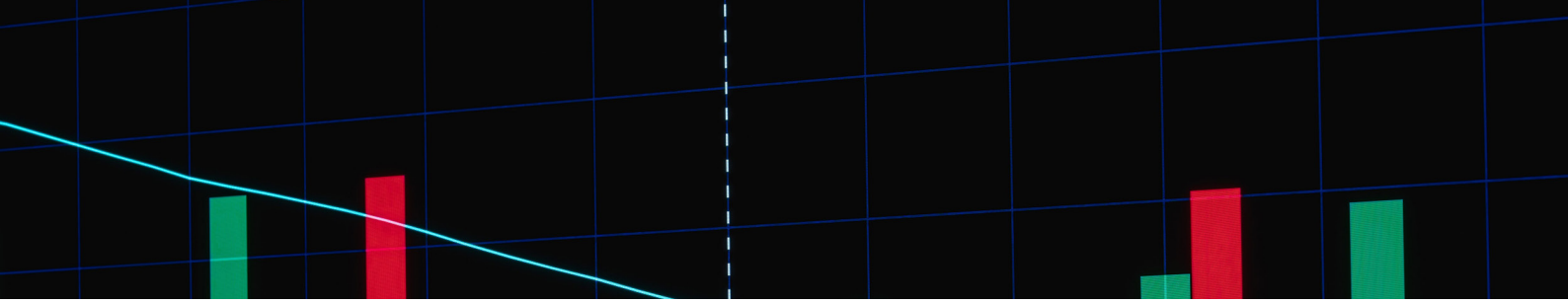
Hvordan vælger man de rigtige KPI'er?

En relevant KPI starter som regel ikke med spørgsmålet "Hvad kan vi måle?", men med "Hvad forsøger vi at opnå?"

Det lyder som en lille forskel, men den ændrer hele arbejdet. Hvis man begynder med de data, der allerede findes, risikerer man at optimere det, der er let at registrere. Begynder man med målet, bliver næste spørgsmål i stedet, hvilke forhold der bedst fortæller os, om vi bevæger os i den ønskede retning.

Det er også her, forbindelsen til strategi bliver vigtig. En uklar retning kan skabe mange lokale aktiviteter, som hver især virker fornuftige, men ikke nødvendigvis trækker organisationen samme vej. Det perspektiv behandles også i LA Library-artiklen Den grundlæggende årsag til spild, hvor manglende strategisk retning kobles til lokal optimering og uklare prioriteringer.

Når målet er klart, bør en mulig KPI vurderes ud fra nogle enkle spørgsmål. Fortæller den noget væsentligt om det resultat, vi ønsker? Kan organisationen eller teamet påvirke udviklingen? Er definitionen entydig? Kan data indsamles pålideligt og med en frekvens, der passer til den måde, vi skal reagere på? Og frem for alt: Ved vi, hvad vi vil gøre, hvis tallet



udvikler sig i den forkerte retning?

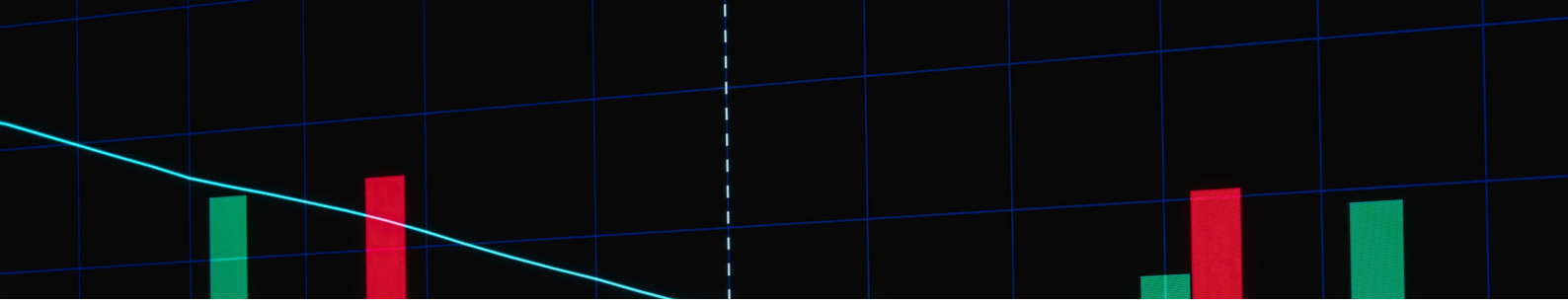
Det sidste spørgsmål er et godt filter. Hvis en KPI har været rød i seks måneder uden at udløse en diskussion, analyse eller handling, er problemet enten måden, den bruges på, eller at den aldrig var så vigtig, som man troede.

Der bør samtidig være en balance mellem mål, der viser resultatet, og mål, der giver et tidligere signal om, hvad der er på vej. I Lean Akademiets eksisterende arbejde med målstyring beskrives de som resultatmål og indsatsmål. Et salgsteam kan eksempelvis følge månedlig omsætning som resultatmål, mens antal kvalificerede kundemøder kan fungere som et indsatsmål. I international performance management omtales den samme grundidé ofte som lagging og leading indicators.

Resultatmål er nødvendige, fordi de viser, om vi faktisk opnår den ønskede effekt. Problemet er, at de ofte fortæller historien, efter at den er sket. Hvis månedens leveringsevne allerede er faldet, kan vi ikke ændre sidste måned. Derfor er det ofte værdifuldt også at finde et mål tættere på processen, som gør det muligt at reagere tidligere.

En produktionsvirksomhed kan eksempelvis følge levering til tiden som resultatmål og produktionsplanopfyldelse som et tidligere signal. En HR-afdeling kan følge medarbejderomsætningen, men også udviklingen i medarbejdertilfredshed eller gennemførte udviklingssamtaler. Et salgsteam kan følge omsætning og samtidig pipeline, hit rate og kundemøder.

Det er ikke et argument for at måle mere. Tværtimod. Formålet er at finde den lille kombination af mål, der tilsammen giver et retvisende billede.



Konkrete eksempler på KPI'er

Der findes ikke en universel liste over de rigtige KPI'er. Den samme KPI kan være afgørende i én organisation og næsten irrelevant i en anden. Eksemplerne nedenfor skal derfor bruges som inspiration til at finde de målinger, der passer til jeres egne mål og processer.

Tabellen viser fem konkrete KPI-eksempler for hver af ti almindelige funktioner.

Afdeling eller funktion	Eksempler på KPI'er
Ledelse og strategi	Omsætningsvækst, EBITDA-margin, Kundetilfredshed, Medarbejdertilfredshed, Leveringsevne
Produktion og drift	OEE, Produktionsplanopfyldelse, Gennemløbstid, First Pass Yield, Produktionsomkostning pr. enhed
Kvalitet	Fejlprocent, Kundeklager, Cost of Poor Quality, Andel rework, Leverandørfejlrate
Logistik og indkøb	Levering til tiden, OTIF, Lageromsætningshastighed, Pluknøjagtighed, Leverandørernes leveringsevne
Salg	Omsætning, Dækningsbidrag, Konverteringsrate, Hit rate på tilbud, Pipeline-værdi
Marketing	Marketing Qualified Leads, Cost per Lead, Konverteringsrate, Customer Acquisition Cost, Kampagne-ROI
Kundeservice	Kundetilfredshed, First Contact Resolution, Gennemsnitlig svartid, Gennemsnitlig løsningstid, Overholdelse af SLA
HR og People	Medarbejderomsætning, Sygefravær, Medarbejdertilfredshed, Time to Hire, Fastholdelse efter 12 måneder
Økonomi	EBITDA, Cash flow, Budgetafvigelse, Forecast accuracy, Working capital
IT og digital drift	Systemoppetid, Antal kritiske incidents, Mean Time to Resolution, Change Failure Rate, Overholdelse af SLA

Tabel 1 - Eksempler på KPI'er på tværs af funktioner
Tabellen viser fem eksempler på KPI'er inden for ti forskellige funktioner. De konkrete KPI'er bør altid vælges ud fra organisationens mål, processer og de forhold, teamet reelt kan påvirke.

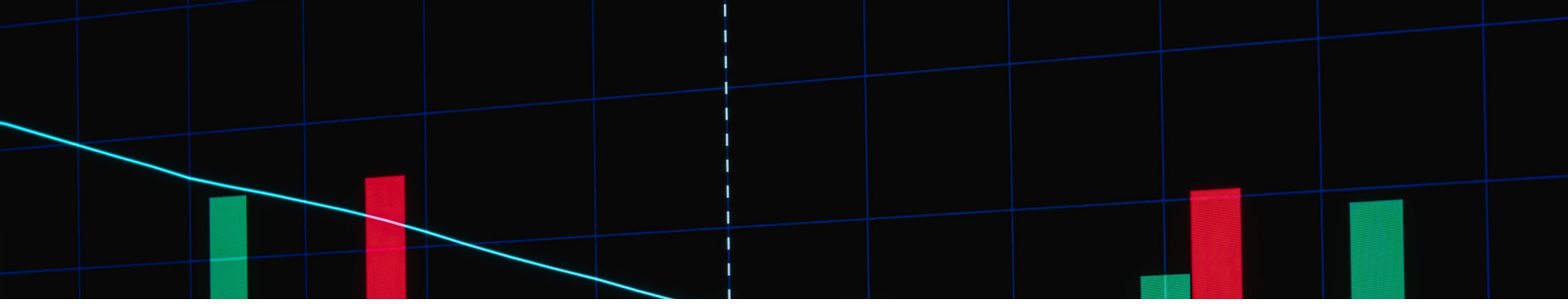
Tabellen illustrerer samtidig, hvorfor en KPI aldrig bør vælges alene ud fra dens navn. "Gennemløbstid" kan eksempelvis være en central KPI i en produktion med lange leveringstider, mens den i en anden proces blot er et diagnostisk nøgletal, som teamet undersøger, når leveringsevnen falder.

Det samme gælder medarbejdertilfredshed. Hvis organisationens strategi afhænger af at fastholde specialiserede medarbejdere, kan tilfredshed, medarbejderomsætning og fastholdelse være blandt organisationens vigtigste KPI'er. Hvis du vil arbejde mere systematisk med netop dette område, har vi i Måling af medarbejdertilfredshed gennemgået forskellige metoder og deres styrker og begrænsninger.

En god KPI kræver gode data

Når en KPI først er kommet ind på et dashboard eller en tavle, får tallet ofte en særlig autoritet. Det ser objektivt ud. Men et præcist tal er ikke nødvendigvis et korrekt tal.

Hvis to afdelinger beregner leveringsevne forskelligt, sammenligner de ikke længere det samme. Hvis definitionen af en kundeklage ændrer sig undervejs, kan en tilsyneladende forbedring være skabt af registreringen frem for processen. Og hvis data er afhængige af manuelle registreringer, som medarbejderne tolker forskelligt, kan udviklingen i KPI'en være misvisende.



Derfor bør enhver vigtig KPI have en tydelig definition. Hvad tæller med? Hvad tæller ikke med? Hvor kommer data fra? Hvor ofte opdateres de? Hvem ejer målingen? Og hvordan beregnes den?

Det bliver særligt vigtigt, når KPI'en bygger på fysiske målinger, vurderinger eller kategoriseringer. I Hvad er MSA? går vi dybere ind i, hvordan organisationer kan undersøge, om et målesystem leverer valide og konsistente data. Pointen gælder bredere end den klassiske kvalitetsmåling: Beslutninger bliver ikke bedre end det datagrundlag, de bygger på.

Samtidig bør målefrekvensen passe til den proces, man forsøger at styre. Et team, der hver morgen skal kunne reagere på leveringsproblemer, kan ikke bruge en KPI, der først opdateres ved månedens udgang. Omvendt er der ingen grund til at opdatere et langsigtet strategisk mål hver time, hvis udsvingene ikke kan eller bør føre til handling.

Når KPI'er skaber den forkerte adfærd

KPI'er påvirker ikke kun, hvad organisationen ser. De påvirker også, hvad mennesker prioriterer.

Hvis et callcenter udelukkende måler medarbejdere på samtalelængde, kan det skabe et incitament til at afslutte samtaler hurtigt frem for at løse kundens problem. Hvis en produktion kun fokuserer på producerede enheder, kan den lokale produktivitet se imponerende ud, samtidig med at lageret vokser. Og hvis indkøb udelukkende måles på indkøbspris, kan besparelsen blive opvejet af kvalitetsproblemer, lange leveringstider eller højere lagerbinding.

Problemet er ikke nødvendigvis KPI'en. Problemet er, at ét mål sjældent beskriver hele systemet.

Det er en af årsagerne til, at Balanced Scorecard arbejder med flere perspektiver frem for udelukkende økonomiske resultater. Lean Akademiets artikel om målstyring beskriver eksempelvis økonomi, kunder, interne processer samt læring og vækst som forskellige perspektiver, der kan hjælpe med at skabe balance i organisationens mål.

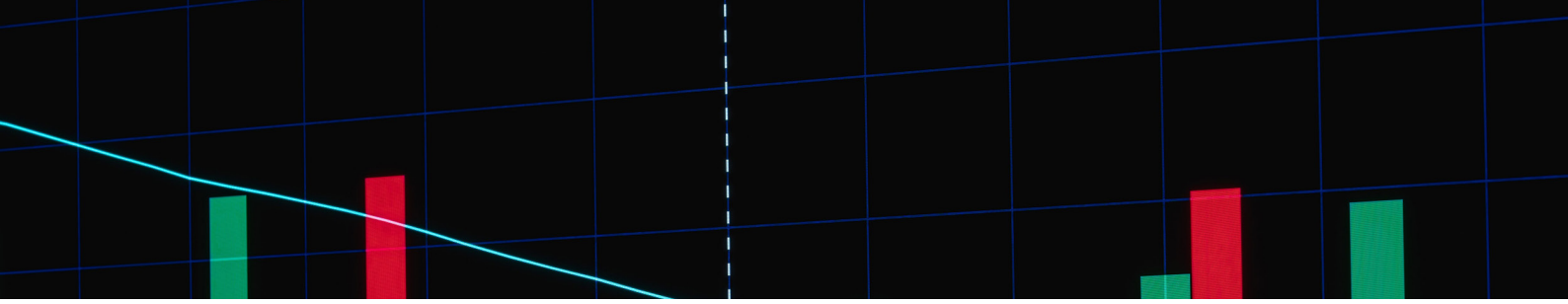
Man skal dog heller ikke reagere ved at tilføje flere og flere KPI'er. Balancen opstår ikke af antallet, men af valget. Et lille sæt af gennemtænkte KPI'er kan give langt mere styringskraft end et dashboard med 40 nøgletal.

Det bør også være muligt for den gruppe, der bliver målt, at påvirke KPI'en. Hvis medarbejderne oplever, at de konstant holdes ansvarlige for et resultat, de reelt ikke har mulighed for at ændre, bliver målingen hurtigt til kontrol frem for styring. Det betyder ikke, at alle forhold skal kunne kontrolleres fuldstændigt, men der skal være en meningsfuld forbindelse mellem teamets arbejde og den performance, der følges.

Fra KPI til forbedring

En KPI skaber i sig selv ingen forbedring. Den gør en udvikling eller en afvigelse synlig.

Den virkelige værdi opstår i det, der sker bagefter. Hvis leveringsevnen falder, skal organisationen kunne undersøge hvorfor. Hvis fejlprocenten stiger, skal teamet finde årsagen.



Hvis gennemløbstiden falder efter en ændring i processen, bør man kunne vurdere, om forbedringen holder.

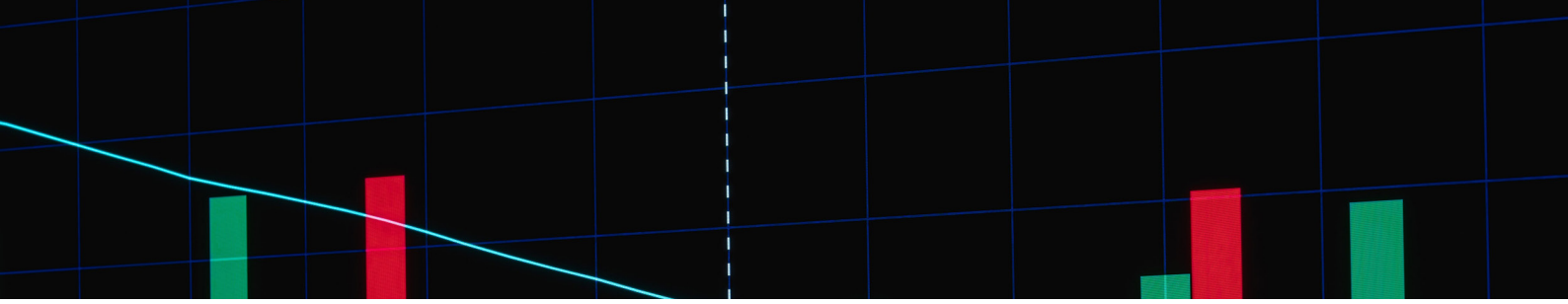
Her bliver KPI'er en naturlig del af Lean-arbejdets lærings- og forbedringscyklus. Et performance board kan eksempelvis gøre udviklingen synlig for teamet og skabe et fælles udgangspunkt for dialog om afvigelser og handlinger. Lean Akademiets beskrivelse af performance boards fremhæver netop koblingen mellem synlige resultater, tavlemøder og forbedringsarbejde.

Det samme princip gælder efter et konkret forbedringsprojekt. I vores guide til Kaizen Events beskriver vi, hvordan opfølgningen efter selve eventet er nødvendig for at se, om ændringerne faktisk skaber den ønskede effekt. Her er relevante KPI'er en måde at følge resultatet over tid i stedet for at erklære projektet afsluttet, så snart den nye løsning er implementeret.

En moden KPI-praksis handler derfor mindre om rapportering og mere om at skabe en rytme for læring. Vi opstiller et mål, følger udviklingen, reagerer på væsentlige afvigelser, undersøger årsagerne, iværksætter forbedringer og ser derefter, om de virker.

Og netop derfor er den bedste KPI ikke nødvendigvis den mest avancerede. Den er den måling, der gør noget vigtigt tydeligt nok til, at organisationen kan handle på det.

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



Tabel 1 - Eksempler på KPI'er på tværs af funktioner

Tabellen viser fem eksempler på KPI'er inden for ti forskellige funktioner. De konkrete KPI'er bør altid vælges ud fra organisationens mål, processer og de forhold, teamet reelt kan påvirke.

Afdeling eller funktion	Eksempler på KPI'er
Ledelse og strategi	Omsætningsvækst, EBITDA-margin, Kundetilfredshed, Medarbejdertilfredshed, Leveringsevne
Produktion og drift	OEE, Produktionsplanopfyldelse, Gennemløbstid, First Pass Yield, Produktionsomkostning pr. enhed
Kvalitet	Fejlprocent, Kundeklager, Cost of Poor Quality, Andel rework, Leverandørfejlrate
Logistik og indkøb	Levering til tiden, OTIF, Lageromsætningshastighed, Pluknøjagtighed, Leverandørernes leveringsevne
Salg	Omsætning, Dækningsbidrag, Konverteringsrate, Hit rate på tilbud, Pipeline-værdi
Marketing	Marketing Qualified Leads, Cost per Lead, Konverteringsrate, Customer Acquisition Cost, Kampagne-ROI
Kundeservice	Kundetilfredshed, First Contact Resolution, Gennemsnitlig svartid, Gennemsnitlig løsningstid, Overholdelse af SLA
HR og People	Medarbejderomsætning, Sygefravær, Medarbejdertilfredshed, Time to Hire, Fastholdelse efter 12 måneder
Økonomi	EBITDA, Cash flow, Budgetafvigelse, Forecast accuracy, Working capital
IT og digital drift	Systemoppetid, Antal kritiske incidents, Mean Time to Resolution, Change Failure Rate, Overholdelse af SLA