

NÅR NØGLETAL SKAL SKABE RESULTAT – IKKE BARE RAPPORTERING

Mange virksomheder bruger tid og energi på at indsamle tal. De følger produktion, kvalitet, levering, økonomi og meget andet. Men alt for ofte ender tallene i rapporter – uden at ændre adfærd eller styrke driften. Det er en skam, for målingerne kan være et stærkt ledelsesværktøj, hvis de bruges rigtigt.

Af **Rune Søndergaard-Hannen**, Proces-Konsulent

I dag skelner flere virksomheder mellem tre typer målinger: nøgletal, KPI'er (Key performance Indicator) og KBI'er (Key Behaviour Indicators). De ligner hinanden ved første øjekast, men deres formål og effekt i hverdagen er vidt forskellige. Denne artikel giver et praktisk blik på forskellen mellem nøgletal, KPI'er og KBI'er – og ikke mindst, hvordan de kan bruges til at skabe fremdrift i stedet for administration.

FRA RESULTAT TIL ADFÆRD

Udviklingen i målemetoder siger meget om, hvordan ledelse og drift har ændret sig gennem tiden:

- Nøgletal var længe den dominerende tilgang. De beskrev primært historiske resultater.
- KPI'er slog igennem i 1990'erne, samtidig med at Balanced Scorecard flyttede fokus mod strategi og værdiskabelse.
- KBI'er er kommet til i takt med større fokus på trivsel, kultur, samarbejde og bæredygtig performance.

I nogle sammenhænge bliver nøgletal omtalt som "lagging indicators" (de beskriver det, der allerede er sket), mens KPI'er og KBI'er omtales som "leading indicators" (de siger noget om, hvordan fremtiden sandsynligvis bliver).

NØGLETAL – FAKTA OM FORTIDEN

Nøgletal beskriver en situation, der allerede er sket. De er nyttige som dokumentation, benchmarking og overblik.

Eksempler:

- Antal reklamationer pr. måned
- Sygefravær
- Produktionsspild
- Omsætning

De er vigtige – men de fortæller intet om fremtiden og kan ikke bruges alene til styring.

KPI'ER – MÅL DER KAN FLYTTE ORGANISATIONEN

En KPI kobler et målepunkt til en strategisk eller operationel målsætning. Det gør KPI'er velegnede til løbende opfølgning.

Eksempler:

- Levering til tiden $\geq 98\%$
- Kassation $< 2\%$
- Kundetilfredshed $> 4,5$

Her kan lederen rette kursen, før resultatet løber af sporet.

KBI'ER – DET VI GØR ADFÆRDSMÆSSIGT FOR AT UNDERSTØTTE ET RESULTAT

KBI'er handler om adfærd. De viser, om vi gør det rigtige – og derfor kan forventes gode KPI'er.

Typiske eksempler:

- Hvor ofte tavlemøder gennemføres
- Tiden fra reklamation modtages, til den behandles
- Hvor mange forbedringsforslag der gennemføres
- Andel medarbejdere der får feedback

KBI'er giver en mere stabil og forudsigelig drift, fordi de måler årsagen til performance – ikke kun effekten.

TATER



NÅR MÅLINGER GØR MERE SKADE END GAVN

Mange har oplevet KPI'er som et kontrolværktøj. Det skete særligt i forbindelse med de første Lean-bølger i 00'erne, hvor målinger blev brugt til pres frem for læring.

At måle på effektivitet og økonomi har været en fast del af virksomhedsledelse siden industrialiseringens start i begyndelsen af det 20. århundrede. Her blev modeller som Du Pont-pyramiden kombineret med arbejdstidsstudier, for at opnå forbedret effektivitet og konkurrenceevne.

Arbejdstidsstudierne blev udført af kontroланter med stopur på clipboards og var ofte kombineret med kvalitetskontroller. Det var Vestens måde at indsamle målinger, der kunne skabe forbedringer – en kultur, hvor der måles direkte på den enkelte medarbejder.

Det kan også være en af årsagerne til, at Lean fik en hård start her i Vesten. Man havde ikke forstået, at Lean eller Toyota Production System var designet til en helt anden kultur. Uheldig adfærd fra vores egen kultur blev overført til Lean, og dermed blev Lean ofte opfattet som et effektiviseringssystem, der primært havde til formål at skære i medarbejder-

staben blandt andet via individ-specifikke målinger.

Så det er ikke så mærkeligt, at KPI'er har fået et ry som kontrol – især i produktionsområder, hvor registreringer historisk har været særligt udbredte og til tider både hensynsløse og ensidige.

Der er tre centrale læringspunkter, vi bør tage med i vores brug af nøgletal, KPI'er og KBI'er:

- Mål skal kunne påvirkes af dem, der måles
Hvis medarbejderen ikke reelt kan ændre resultatet, skabes frustration – ikke engagement.





- Undgå personmål
Der skal måles på processer og systemer, ikke mennesker.
- Forklar KPI'er grundigt og gentagne gange
Forståelse skaber ejerskab. Manglende forståelse skaber modstand.

COCKPIT TIL STYRING

Når der etableres et styringscockpit med KPI'er og KBI'er, opstår der ofte et ønske om mange målepunkter. Det er en farlig vej at gå.

Frem for et højt antal målepunkter bør der arbejdes med KPI'er og KBI'er på flere niveauer – så de altid er relevante for det område, der måles på.

Erfaringsmæssigt virker to niveauer godt i mindre virksomheder og tre niveauer i de lidt større. Der skal være et cockpit på strategisk niveau, og målene herfra skal brydes ned til områdespecifikke cockpits.

TOMMELFINGERREGEL:

- Topniveau: 5-8 KPI'er
- Afdelingsniveau: 2-3 og absolut maks. 5
- KBI'er: kun dem, der direkte påvirker KPI'erne

Hvis antallet af målepunkter bliver for stort, ender tallene med at blive opfattet som rapportering – og styringsdelen træder i baggrunden.

HOSHIN KANRI – NÅR MÅLING OG STRATEGI SKAL HÆNGE SAMMEN

Et af de værktøjer, jeg ofte bruger, er Hoshin Kanri – udviklet i Japan i 1960'erne af professor Yoji Akao med ønsket om at kombinere Demings teorier med strategisk planlægning. Modellen er udviklet til at binde virksomhedens strategier, mål, handlinger og målinger sammen på en operativ og forståelig måde, der sikrer, at den bruges i hverdagen.

Grundideen er enkel:

- En klar retning for 3-5 år
- Et lille antal årlige "must win battles"
- Nøgleaktiviteter der fører til målene
- KPI'er og KBI'er som opfølgning
- Tydeligt ansvar for hver aktivitet

Hele processen kan vises på én side. Netop det gør modellen brugbar i både små og mellemstore virksomheder.

FRA MODEL TIL DAGLIG ADFÆRD

Du kan som leder bruge alle de rigtige modeller og opnå certificering i en række standarder, men resultaterne opnås først, når modeller og certificeringer gøres operationelle og oversættes til daglig adfærd.

Her er nedbrydningen af mål helt central, så cockpits bliver en naturlig del af hverdag og den daglige dialog.

Hvis vi tager udgangspunkt i en mindre produktionsvirksomhed, hvor ejer og bestyrelse er enige om, at fokus for det kommende år er:

1. Øge kundetilfredsheden
 2. Reducere spild og energiforbrug
- kan cockpittet på strategisk niveau for eksempel indeholde følgende:
- KPI'er
- Levering til tiden $\geq 98\%$
 - Kundetilfredshed $> 4,5$
 - Spild $< 2\%$
 - Energiforbrug pr. enhed $< \text{indeks } 90$

KBI'er

- Ugentlige S&OP-møder
- Tre forbedringer gennemført pr. måned
- Alle reklamationer behandles inden for 5 dage

Det er mål, som både ejer og bestyrelse kan forholde sig til – og de afspejler strategien.

Indgangen til at opnå målene er forskellig, hvis vi ser på en salgs- og en produktionsafdeling – for udgangspunktet og hverdagen er ikke den samme.

- Salg tænker kunder, forventningsafstemning, svartider og omsætning
- Produktion tænker spild, energi, råvareforsyning, stabilitet og forbedringer

EKSEMPLER PÅ AFDELINGSSPECIFIKKE MÅL

Levering til tiden $\geq 98\%$

Salg:

- $\geq 98\%$ af ordrer lægges i henhold til SLA (intern aftale mellem salg og produktion)
- $< 5\%$ af ordrer er hasteordrer (ordre med kort leveringstid)

Produktion:

- $< 2\%$ nedetid på primær produktionslinje
- $< 5\%$ sygefravær
- RFT (right first time) $\geq 99\%$ – andel produceret uden fejl i første forsøg

Kundetilfredshed $> 4,5$

(på en skala fra 1-5)

Salg:

- $\geq 75\%$ af alle kunder har fået et servicekald hver måned
- $\geq 85\%$ af alle kunder har fået et fysisk besøg minimum én gang på 12 måneder
- $< 1\%$ fejl på oprettede ordrer

Produktion:

- OTIF (on time in full) $\geq 99,5\%$ – overholdelse af ordrespecifikationer

Spild

Salg:

- Ikke relevant

Produktion:

- RFT $\geq 99\%$

- < 2 % nedetid på primær produktionslinje
- Spild < 2 %

ENERGIFORBRUG PR. ENHED

Salg:

- Ikke relevant

Produktion:

- RFT $\geq$ 99 %
- < 2 % nedetid på primær produktionslinje
- Energiforbrug pr. enhed < indeks 90

AFDELINGSCOCKPITS

Cockpit for salg

KPI'er:

- $\geq$ 98 % af ordrer lægges i henhold til SLA
- < 5 % af ordrer er hasteordrer
- $\geq$ 75 % af alle kunder har fået et servicekald hver måned
- $\geq$ 85 % af alle kunder har fået et fysisk besøg inden for 12 måneder
- < 1 % fejl på oprettede ordrer

KBI'er:

- Ugentlige S&OP-møder
- Tre forbedringer gennemført pr. måned
- Alle reklamationer behandles inden for 5 dage

COCKPIT FOR PRODUKTION

KPI'er:

- < 2 % nedetid på primær produktionslinje
- < 5 % sygefravær
- RFT $\geq$ 99 %
- OTIF $\geq$ 99,5 %
- Spild < 2 %
- Energiforbrug pr. enhed < indeks 90

KBI'er:

- Ugentlige S&OP-møder
- Tre forbedringer gennemført pr. måned

NÅR MÅLINGER SKABER VÆRDI

Den største gevinst opstår, når KPI'er og KBI'er bliver et fælles sprog i de enkelte afdelinger. Operatøren ved bukkemaskinen behøver ikke at forholde sig til målene i salg – og omvendt. Det er nok, at de hver især forholder sig til egne mål, for når de opfyldes, vil de fælles mål automatisk blive påvirket positivt.

Fokus på egne mål, kombineret med løbende information om de overordnede mål, skaber en solid base for:

- Bedre dialog på tværs af funktioner
- Hurtigere opdagelse af afvigelser
- Færre misforståelser
- Mindre brandslukning
- Klare prioriteringer
- Større ro i hverdagen

KONKLUSION

Hvis målinger skal gøre en forskel, skal de være relevante, forståelige og påvirkelige. De skal ikke kun fortælle, hvordan virksomheden har klaret sig, men hvordan den skal ledes i morgen.

- KPI'er viser kursen
- KBI'er viser adfærden
- Nøgletal viser historien

Når de tre spiller sammen, bliver målinger ikke længere et krav – men et aktivt værktøj i den daglige ledelse.

Kort sagt: ”Rapportering via nøgletal giver viden. KPI- og KBI-cockpits skaber styring – og resultater.” ●



RUNE SØNDERGAARD-HANNEN

Proces-Konsulent, virksomhedskonsulent og rådgiver inden for procesoptimering, ledelsessystemer og ESG samt deltidsroller som ekstern kvalitets- eller produktionschef.

En uddannelsesmæssig baggrund med afsæt i blandt andet HD-SCM, CBB Lean Six Sigma, Master i Lean, certificeret facilitator, projektleder samt lead auditor i ISO-standarderne for kvalitets- og miljøledelse.

Prækvalificeret rådgiver på SMV:PRO pakkerne ”Gør din virksomhed klar til det uventede” samt ”Forretningsmæssig sparring”

Mere end 20 års erfaring med procesoptimering og gennemførelse af turn-arounds i mindre og mellemstore produktionsvirksomheder, primært i fødevarer- og hightechindustrien. I dette arbejde har ledelsessystemer været en vigtig og central del. Derudover har jeg fungeret som projektleder, specialist, mellemleder eller funktionsdirektør i disse virksomheder frem til jeg i 2019 etablerede Proces-Konsulenten. CSRD kom med primo 2023, og siden da har jeg også hjulpet kunder i SMV-segmentet med udarbejdelse af deres ESG-rapporter.

www.proces-konsulenten.dk