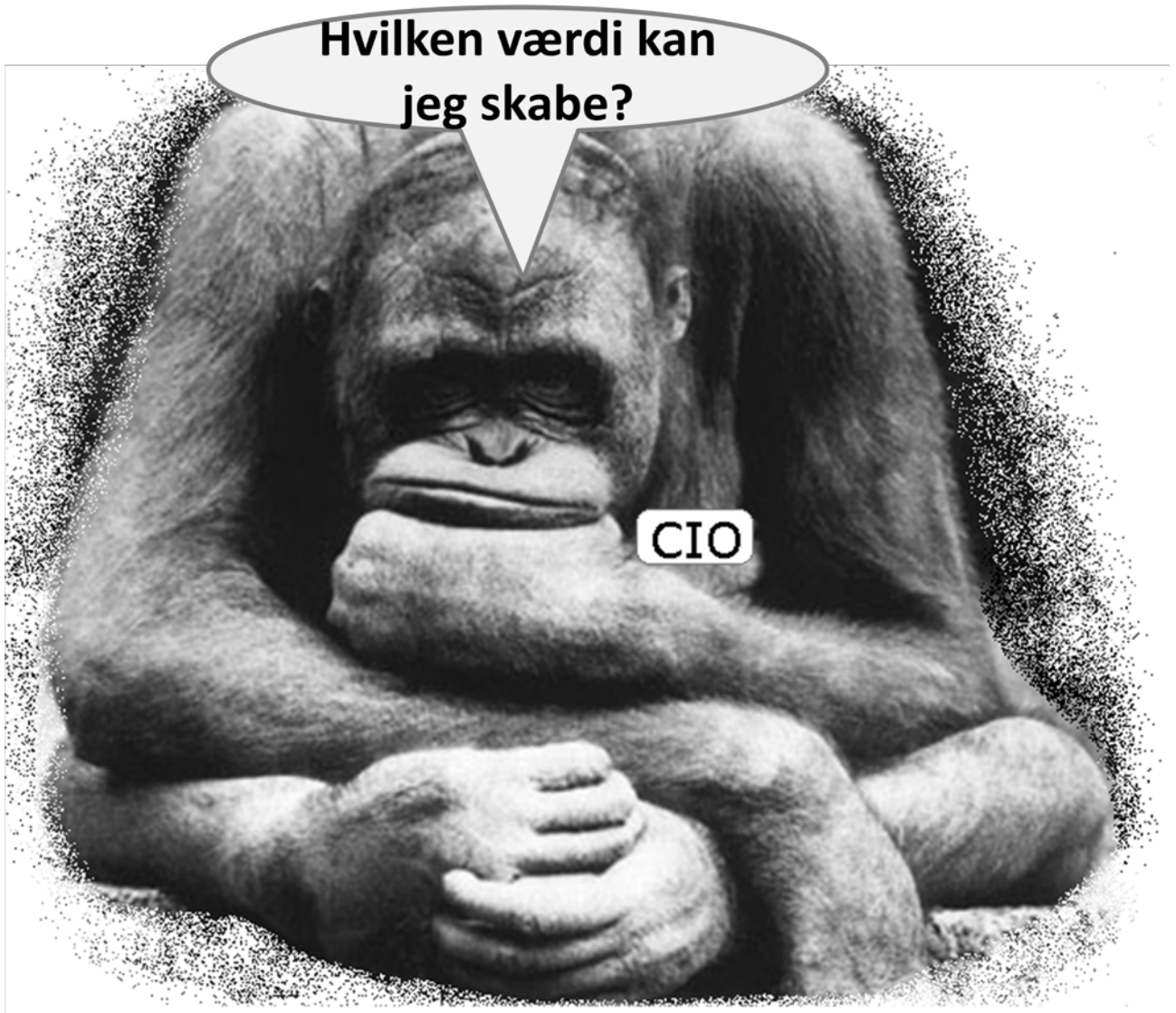


Business Value Management a way to plan, create and realize value



Copyright: Mark von Rosing

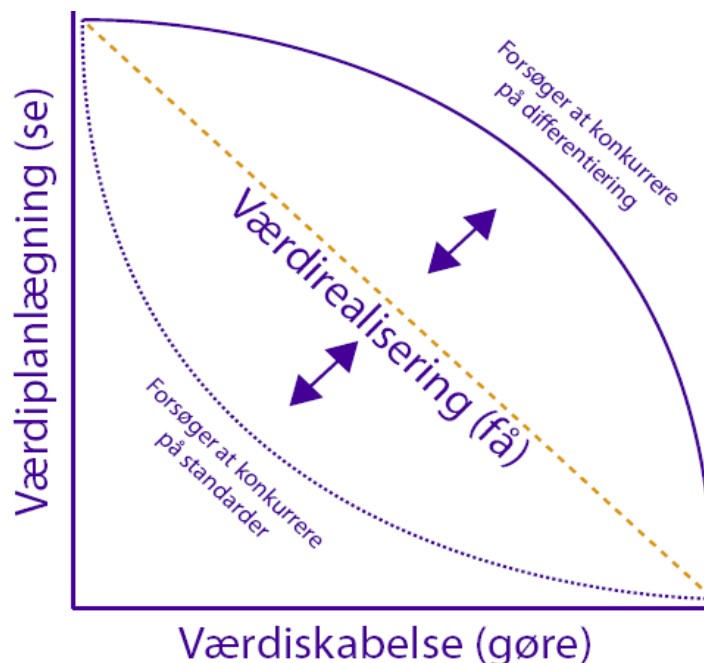
Indhold

1.0	Indledning - Hvordan en værdiledelses model kunne opbygges	3
2.0	Forståelse får det strategiske niveau	6
2.1	Porters generiske strategier er:	7
2.2	Cost Leadership	7
2.3	Differentieringsstrategi	8
2.4	Fokus strategi	8
2.5	Sammenhæng mellem rentabiliteten (afkastningsgrad) og markedsandel	9
2.6	En ny måde at arbejde med strategier	11
2.7	Blue Ocean Strategi Det blå og røde hav	11
2.8.1	Metodisk fremgangsmåde - 1 skridt: Identifikation af et blå ocean	12
2.8.2	Metodisk fremgangsmåde - 2 skridt: At manøvrere til det blå ocean	12
2.8.3	Valg af den rigtige strategi - Bedre og billigere på samme tid	13
2.8.4	Redefinering af cirkusmarkedet	13
2.8.5	Det er 2. generations Porter	13
2.8.6	Porter strategier i sammenligning med de Blue Ocean strategier	14
2.8.7	Sæt kunden i fokus	14
2.8.8	Innovation og konkurrence	14
2.8.9	Vækst med vilje	15
3.0	Værdiledelses model - fra strategisk niveau til taktisk og operationel niveau	16
3.1	SBO – Strategic Business Objective	18
3.2	BPI – Business Performance Indicator	19
3.3	CSF – Critical Succes Factor	19
3.4	KPI – Key Performance Indicator	21
3.5	PPI – Process Performance Indicator	27
4.0	Fastsættelse af værdien af en IT-investering	43
4.1	En nødvendighed for IT værdiskabelse og styring (value management og performance management)	45
4.2	Kompleksiteten af et værdiskabelse og styring model i IT sammenhæng	45
4.3	Tidsperspektiv af realisering af værdier og fordele:	50
5.0	Konklusion	51
6.0	Litteratur- og kildeliste	52

1.0 Indledning - Hvordan en værdiledelses model kunne opbygges

Værdiledelse er sandsynligvis en af de mest almindelige dilemmaer og udfordringer virksomheder i dag står overfor, størrelse, omsætning, industri, region eller forretningsmodel underordnet. Beslutningen om at lave storinvesteringer i for eksempel IT-aktiverede processer, såvel som de komplekse udfordringer i sikringen af at investeringerne effektivt kan transformeres til de forskellige kompetencer der er nødvendige for realiseringen af konkrete virksomhedsværdier der har brug for forvaltning. Det ses alt for ofte at denne værdi ikke realiseres, man kan bare se på de beviser og cases, i de senere år, hvor undersøgelse efter undersøgelse påviser at 30-70%¹ af disse store investeringer i eksempelvis IT-aktiverede forandringer er spildt, eller ikke giver værdien igen. De er de facto en undersøgelse af cost/value der konkluderer at i mange virksomheder er det under 8% af IT-budgeteringen der tilbagefører reel værdi til virksomheden². En anden undersøgelse af 124 finansielle virksomhedsledere, afslørede at næsten 80% af de adspurgte ikke aktivt opdannede til værdiskabelse i deres virksomhed³. En undersøgelse IBM i 2009 foretog, blandt Fortune 1000 CIOs viste at gennemsnittet af CIOs troede at 40% af alle udgifter til IT, ikke gav noget tilbage til deres organisation⁴. Et studie fra 2007 udført af The Standish Group kom påviste at kun 35% af alle It-projekter var succeser mens de resterende 65%, var enten problematiske eller fejlslagne⁵.

Dette er ikke et spørgsmål rettet specifikt mod IT-investeringer, det er kun et fåtal af virksomheder der aktivt bruger value management. En undersøgelse foretaget af Cranfield School of Management peger på at mindre end 30% af de største virksomheder har en formel value management proces⁶. Mange organisationer stiller sig selv spørgsmålet ”hvad kræver det at opnå de rette værdier?” En af de vigtigste faktorer - er en klar forståelse for hvad drivkraften er og hvilke faktorer opbyrningen af den økonomiske virksomhedsværdi, investeringen kan og bør munde ud i⁷. Disse virksomheder har ikke et brugbart værktøj til formulering af værdiplanlægning, værdiskabelse og værdirealisering.



Et interessant faktum om virksomheder, er at de bruger hovedparten af tid, i forsøget på at opnå realisering af værdi – i sig selv ret forståeligt; Men det er ”fatal misforståelse” at de ikke ser det fakta, at

¹ ENTERPRISE VALUE: GOVERNANCE OF IT INVESTMENTS, *Getting Started With Value Management*, IT Governance Institute, 2008

² Butler Group, 'Measuring IT Costs and Value', September 2005

³ Deloitte, 'Driving Enterprise Value,' October 2004

⁴ IBM Global CIO study, IBM, 2009

⁵ Cook, R.; 'How to Spot a Failing IT Project', CIO Magazine, 17 July 2007

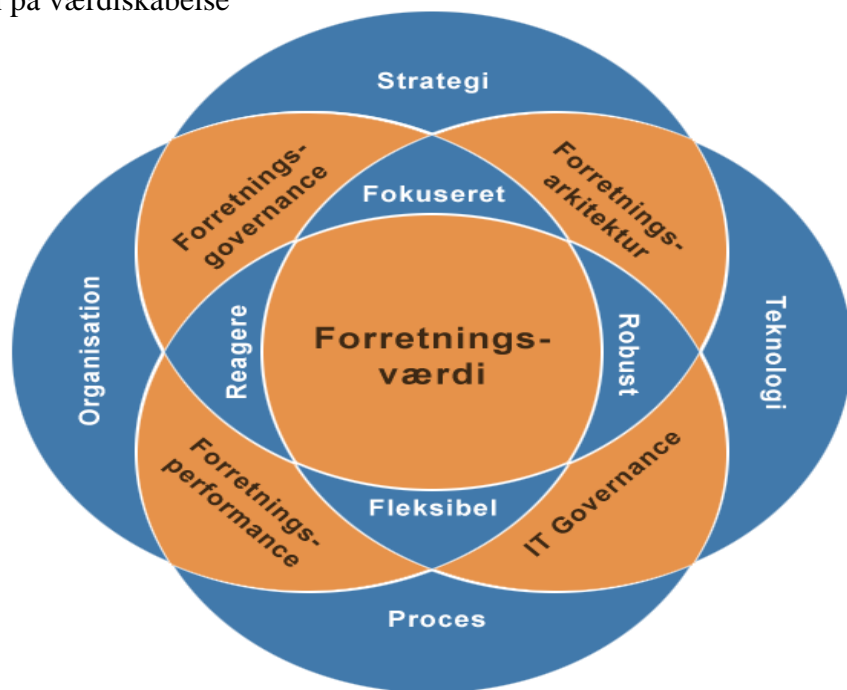
⁶ Peppard, J.; J. Ward; *Unlocking Sustained Business Value From IT Investments*, Cranfield School of Management, UK, 2003

⁷ von Rosing, Mark., *Business Value Management, a way to plan, create and realize value* – (2009)

der er en direkte forbindelse mellem værdiplanlægning, værdiskabelse og en realisering af værdi⁸. For at kunne mere end planlægge, skabe værdien og realisere disse værdier, er virksomheden nødt til at fokusere og forbedre sine kompetencer (eks. ressourcer og kapaciteter) i en form for værdiledelse og præstationsstruktur, som sikrer at organisationens ønskede værdier og mål opnås på tilfredsstillende vis. Det skaber en fælles forståelse omkring hvilke værdier der tilstræbes og hvilken tilgang man har til at udvikle og skabe fornuftige ledertyper der sikrer at processerne fungerer. Denne form for værdiplanlægning og præstationsplanlægnings-strategier relaterer til alle aktiviteter i organisationen i kontekst til dens ressourcer og kapaciteter.

Fokus og måling af en værdiledelsesmodel vil alt efter hvem man spørger i en organisation have vægtes forskelligt. I det følgende afsnit præsenteres et system, hvis tre formål: værdidefinition, *fokusfastholdelse* og *måling* er hinandens forudsætninger. Da værditilføjelse først og fremmest handler om at skabe en eller anden form for forbedring, enten via automatisering og dermed billigere, hurtigere og mere effektivt - eller ved proces-optimering. Værdiskabelse sker dog ikke kun igennem for eksempel organisationen, proces eller teknologi i sig selv, og som enkelte dele - men gennem en kombination af:

- Hvilke strategiske mål virksomheden ønsker at opfylde
- En identifikation af hvilke processer de vil automatisere, effektivisere, optimere eller styre
- ved at analysere og kortlægge hvilke organisatoriske strategier/processer der er viser sig brugbare, i jagten på værdiskabelse



© Copyright. Prof. Dr. Mark von Rosing

Ønskes skabelse af værdi, skal strategier, forretningsprocesser og organisation kombineres hånd i hånd. Det er først når(hvis):

- Teknologien kombineres med strategien - at en virksomhed får værdien af den rigtige forretningsarkitektur (Enterprise Architecture), som da giver virksomheden den robusthed og fokusering der søges.
- Teknologien kombineres med processer og aktiviteter at en virksomhed får værdien af den rigtige IT Governance, som vil give virksomheden den robusthed og fleksibilitet der søges
- En virksomhed ønsker at deres forretningsmodel er i stand til at reagere hurtigt på markedet og udvikler de resultater og den operationelle effektivitet (Forretningsperformance) de har behov for. Skal denne model fungere må der være en god integration af både processer og organisation i virksomheden.

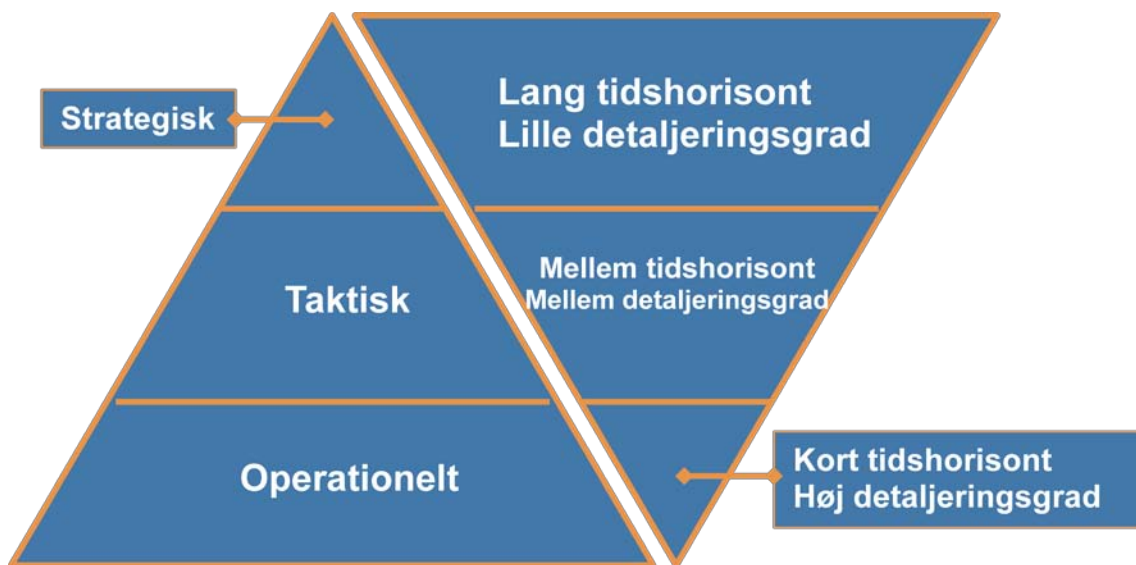
⁸ von Rosing, Mark., Business Value Management, a way to plan, create and realize value – (2009)

En virksomhed der som eksempel ønsker at indføre eller ændre en eksisterende IT strategi – for at kunne opnå den nævnte fokusering, fleksibilitet robusthed, reaktionsevne, udvikling af resultater og operationel effektivitet (Forretningsperformance) de higer, skal der som nævnt være en integrering af både strategi, organisation og processer med teknologien. Der bør tages afsæt i de informationer, planer og nøgletal som virksomheden allerede anvender eller - vil anvende.

Med gennemgangen af førnævnte mål om at integrere strategi, organisation og processer i rammerne af virksomhedens eksisterende IT arbejds-gange, kan der identificeres mulige og nødvendige ændringsbehov, for at opnå værdiskabelse og udvikling i/af virksomheden og optimalt udmønter sig i nogle åbenlyse fordele⁹:

- At man sikrer sig mod konkurrenters indtræden på markedet (building in barriers to entry).
- At man differentierer sig omkostningsmæssigt i forhold til konkurrenterne (eller som minimum er på højde som konkurrenterne).
- At man øger egen forhandlingsstyrke over for leverandørerne.
- At virksomheden opnår en nødvendig forandringsvillighed med fokus på at kunne imødekomme skiftende konkurrencevilkår.
- At kunne skabe innovation og udvikling.

For at kunne forstå værdidefinition, *fokusfastholdelse* og *måling* er hinandens forudsætninger, må man have for øje at de vigtige beslutninger tages på strategisk niveau. Afhængig af ledelsesniveauet, strategisk (politisk), taktisk (plan) eller operationelt (detailstyringen af udførelsen) har beslutningen kortere eller længerevarende tidsperspektiv og større eller mindre detaljeringsgrad.¹⁰



De tre styringsniveauer¹¹

Værdien af eksempelvis IT kan dermed realiseres i form af enten:

- Strategiske fordele,
- Taktiske fordele,
- Operationelle fordele,

⁹ Punkterne er inspireret af og tager udgangspunkt i Porters 3 generelle strategier og Porters 5 Forces model: Porter, Michael E.:

Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

¹⁰ Hagemann Snabe, J. Rosenberg, A. Møller, C. Scavillo, M. (2009) Business Process Management – the SAPRoadmap

¹¹ Planlægning og styring, Flemming Ettrup

2.0 Forståelse får det strategiske niveau

En strategi er langsigtet planlægning, som fører til eller mod et mål. En virksomhedsstrategi er det, der definerer en virksomheds langsigtede retning, positionering i forhold til konkurrenter samt brug af ressourcer i forhold til at opfylde virksomhedens mission og mål.

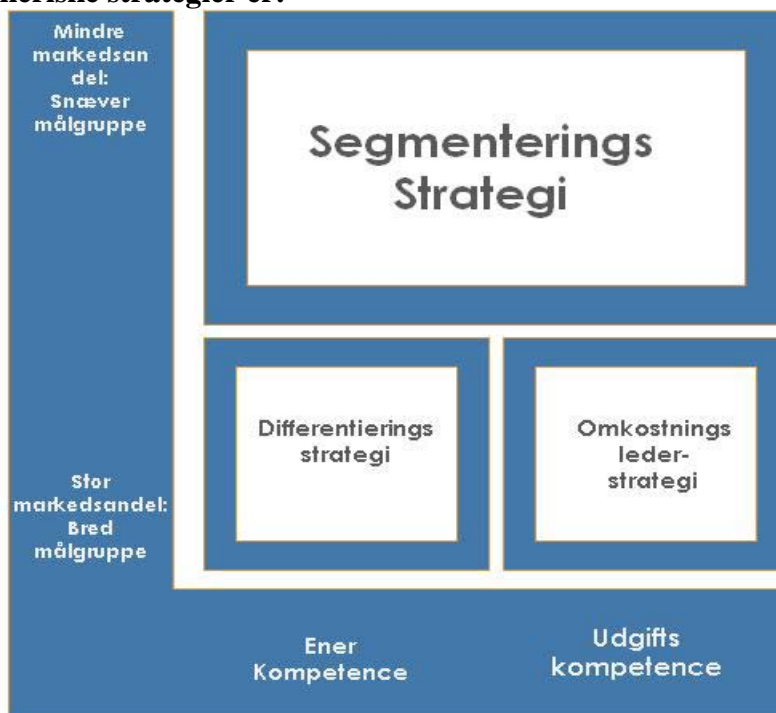
Nogle af de strategiske tanker man gør sig i en virksomhedsstrategi er:

- Hvad gør virksomheden?
- Hvordan ser vores forretningsmodel ud?
- På hvilket marked skal der gøres noget?
- Hvad er konkurrenternes styrke?
- Hvordan positionerer vi os?
- Hvordan sikres Kundetilfredshed?
- Hvilke konkurrenceparametre skal benyttes?
- Hvilken differentieringsparameter skal benyttes?
- På hvilket områder skal vi forny os?

En erhvervsvirksomheds primære formål er at skabe værdi for sine interessenter og skabe en profit derved. Værdien skabes ved omsætning af virksomhedens produkt og/eller service. Omsætningen er (forudsat tilstrækkelig produktgenerering) afhængig af kundernes vilje til at købe virksomhedens produkt og/eller service. Udfordringen består i at flere virksomheder i samme branche konkurrerer om de samme kunder på et givet marked. Ønsket om overlevelse på markedet og kravet om fortsat vækst i forretningen stiller krav til virksomhedens konkurrenceevne. Blandt andet derfor er der efterhånden udviklet flere konkurrencestrategier, som virksomheder anvender for at overleve og skabe vækst. Michael Eugene Porter (født 1947) er en amerikansk professor i management og økonomi samt leder af Institute for Strategy and Competitiveness ved Harvard Business School. Er en af dem der bliver mest citeret i sammenhæng af virksomhedsstrategier. Porter har forfattet 17 bøger, mere end 125 videnskabelige artikler og er ophavsmanden til Porters fem kræfter, Porter-diamanten, Porters generiske strategier og værdikæden. Michael Porters mest berømte og citerede værk er *Competitive Advantage* fra 1985¹², som sidenhen er blevet udgangspunkt for store dele af forskningen indenfor strategi og ledelse.

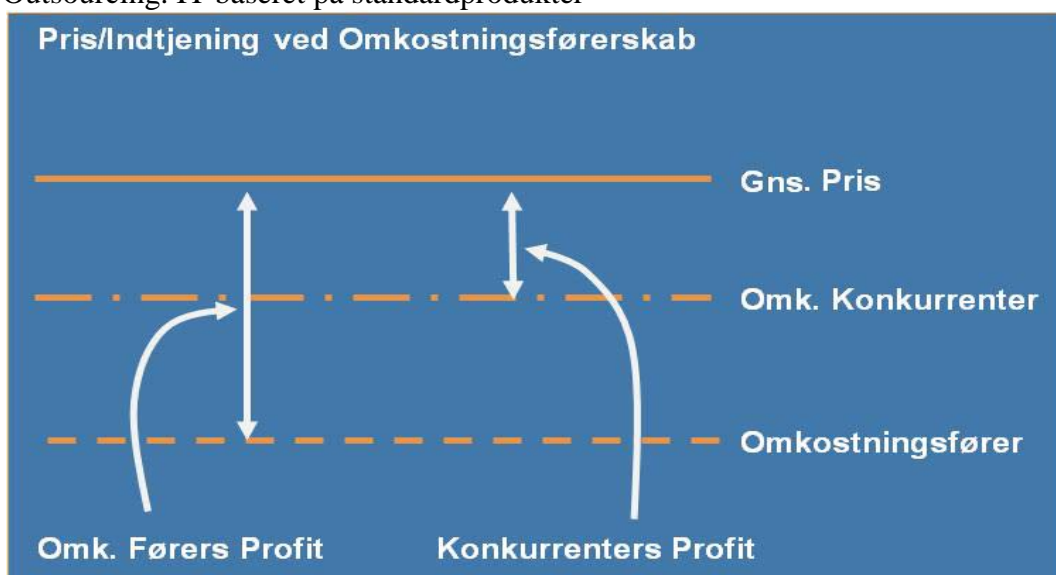
¹² Porter, Michael E.: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. 1998

2.1 Porters generiske strategier er:



2.2 Cost Leadership

Omkostningsførelser¹³. Denne strategi omhandler at få virksomhedens omkostninger til at være lavere end konkurrentens. Dette gøres f.eks. gennem stordrift, investeringer i effektive produktanlæg eller rationaliseringer. Lave omkostninger ved automatisering/effektivisering. Konkurrence på prisen. Outsourcing. IT baseret på standardprodukter



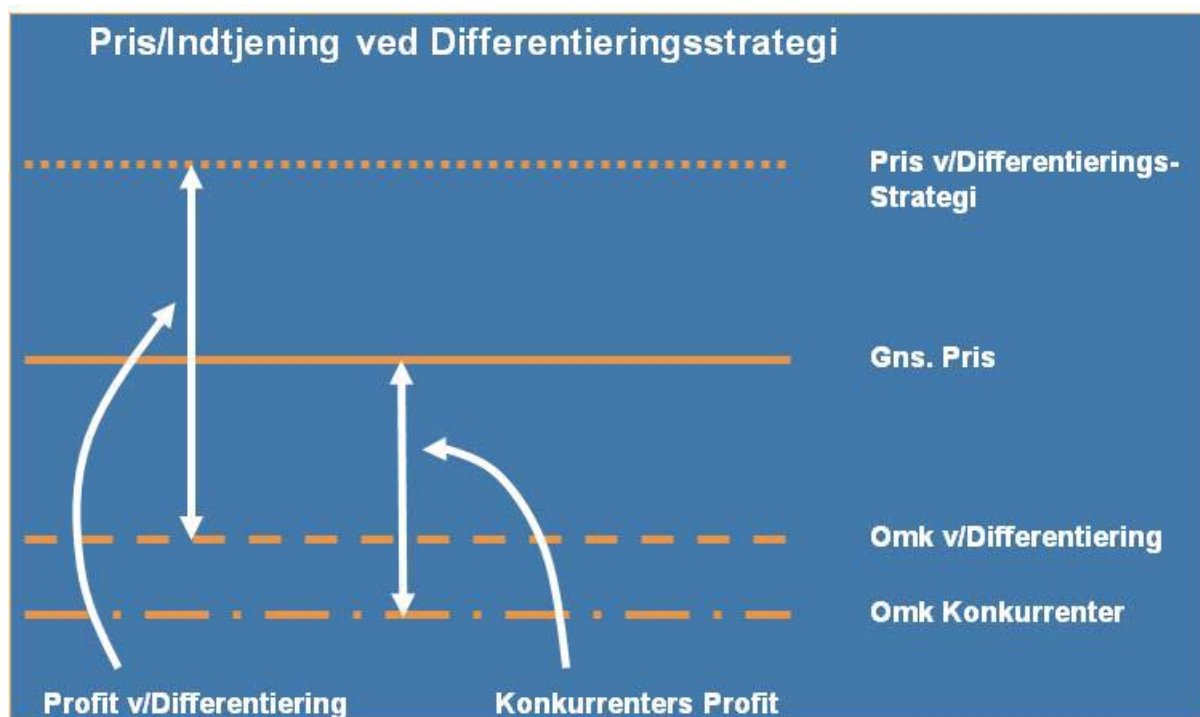
Forudsætninger: Det kræver at virksomheden har eller får stor markedsandel (eller tilsvarende fordele som f.eks. eksklusiv og gunstig adgang til råvarer). Det forudsætter yderligere at der investeres stort og produktet/aktiviteten sælges til lave priser, hvilket resulterer i at der skal sælges en forholdsvis stor volumen før det bliver rentabelt for virksomheden.

Mulige ulemper: Der kan eventuel blive sparet på forskning og udvikling, samt service, salgsindsats etc.

¹³ Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

2.3 Differentieringsstrategi

Ved differentieringsstrategien¹⁴ er prisen ikke den vigtigste parameter, her handler det om for virksomheden at have et unikt produkt med f.eks. et særligt design, kvalitet, brand/image, en særlig teknologi eller service set i forhold til hvad konkurrenten kan tilbyde. IT systemerne kan være strategiske systemer, hvor der kan tilføres særlig værdi til kunden; altså hvor IT systemet (eller dele heraf) vil være et væsentligt konkurrenceparameter, med hvilket man kan differentiere sin virksomhed.



Fordel: Produkterne kan være mindre prisfølsomme, grundet kundernes loyalitet til mærket, og villighed til samtidig at acceptere en "høj" pris for det pågældende produkt. Dog er det ikke muligt for virksomheden sætte prisen fuldstændigt som det passer dem, da det kan resultere i at kunden går til konkurrenten og der får sine behov opfyldt.

Ulempe: Ikke alle kunder er villige til at betale en højere pris (som nævnt ovenfor) derfor kan det være svært for virksomheden at opnå en stor nok markedsandel.

2.4 Fokus strategi

Fokus strategien¹⁵ også kaldt Markedssegmenteringsstrategien - går ud på at virksomheden har sit fokus rettet mod et bestemt markedssegment (dette kunne være f.eks. en særlig niche-kundegruppe, produktion eller et geografisk delmarked). Denne strategi minder om de to foregående strategier – dog med den væsentlige forskel at virksomheden her på forhånd har en strategisk fordel i forhold til markedssegmentet. Enten på prisen eller på kvaliteten. Dvs. enten ved lave omkostnings eller ved differentiering

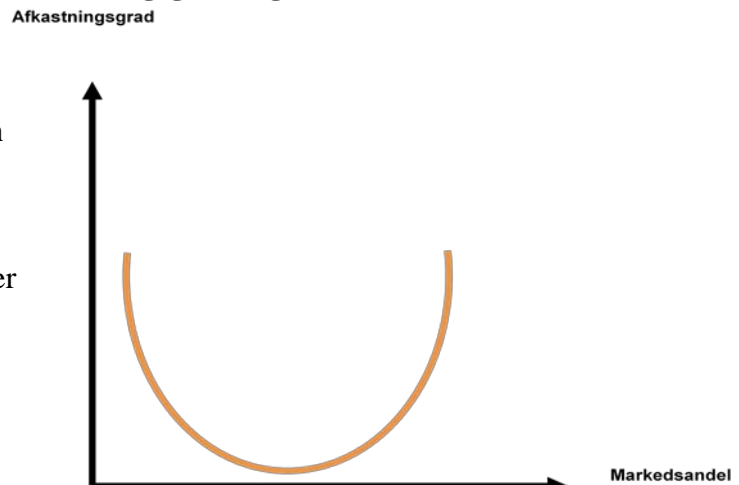
Fordel: Virksomheden har skabt deres produkt på en særlig måde - således at produktet passer specifikt til en bestemt kundegrupes behov/smag. Denne strategi er god for mindre virksomheder at benytte, da de har en mindre salgsvolumen.

¹⁴ Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

¹⁵ Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

2.5 Sammenhæng mellem rentabiliteten (afkastningsgrad) og markedsandel

Porter mener at hvis virksomhederne ikke følger en af disse tre strategier og ikke formår at realisere den, vil de være "stuck in the middle". Han har defineret en sammenhæng mellem rentabilitet (afkastningsgrad) og markedsandel i en U-kurve¹⁶. Her beskrives at mange mellemstore virksomheder vil få problemer simpelthen fordi de er for små til at have stordriftsfordele og for store til at kunne nøjes med et eksklusivt markedssegment.



Ifølge Porter er en konkurrencestrategi ensbetydende med at den enkelte virksomhed vælger en position, den kan forsvare ved at håndtere de konkurrencemæssige kræfter i branchen.

Årsager til konkurrencemæssige fordele



Ved at vælge en sådan unik position har virksomheden mulighed for at opnå et over-normalt afkast på den investerede kapital og outperforme konkurrenterne med de sammenhængende aktiviteter og processer der hører til strategien.

	Strategi elementer	Resource og organisationskrav
COST LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scala-efficiens ▪ Design til produktion ▪ Stram styring af overhead og R&D ▪ Undgå "små" kunder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapital ▪ Proces ingeniører ▪ Hyppig rapportering ▪ Tæt omkostningsstyring ▪ Specialisering ▪ Kvantitative mål og incitamenter
DIFFERENTIERING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vægt på branding og reklame ▪ Vægt på design, service, kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Product engineering og R&D ▪ Kreativitet ▪ Kvalitative mål og incitamenter ▪ Horisontal koordinering

¹⁶ Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

Når et marked ikke længere er i vækst, skærpes konkurrencen indenfor det pågældende marked og strategien bør tilpasses. Et eksempel kan være Jysk-koncernen, med Lars Larsens forskellige produkter i matricen:

Lars Larsen har planer om nye butikker. Han vil have en andel i det amerikanske marked, som tidligere har vist sig vanskeligt for Jysk-koncernen. Jysk-koncernen kan man placere i den første af de tre Konkurrencestrategier – Omkostningsdominans. De har en stor andel af Markedet, og sælger først og fremmest på en lav pris, og lave produktionsomkostninger. Lars Larsen vision er at Jysk fortsat vil expandere. Det kan tolkes med at han vil have en større og større andel af det globale marked.

Bolia kan ses som tilhængere af Differentieringsstrategien, hvor rentabiliteten opnås, ved at sælge dyrere designer varer. Det er dog nødvendigt at virksomhedens markedsandel er voksende som forudsætning, da denne kædes plan også er ekspansion. Målet er at have ca. 70 butikker i Europa og Amerika i løbet af de næste 5 år. Samtidig kan Bolia også placeres under strategien Fokus, da der satses på en målgruppe/et markedssegment defineret som yngre, modebevidste og internationalt orienterede forbrugere. Desuden fokusere de på e-handel, da de mener at deres kunder vil vælge at søge online for varer.

Madrasser:

Omkostningsdominans, da ”en madras er en madras” og bliver solgt så billigt som muligt. Dog er der enkelte special-madrasser der passer i differentieringsstrategien eksempelvis Dunlopillo el Hästens.

Dyner:

Omkostningsdominans – dynerne bliver produceret til en så lav pris som muligt således at virksomheden kan sælge dynerne så billigt som muligt.

”Designer Lamper”:

Fokus – da virksomheden har et bestemt markedssegment (yngre, modebevidste og internationale orienterede forbrugere).

Pynteting:

Differentiering – virksomheden har unikke pynte-produkter med et unikt/særligt design der sælges til en speciel målgruppe.

”Designer Møbler”:

Fokus – da virksomheden har et bestemt markedssegment (yngre, modebevidste og internationalt orienterede forbrugere).

2.6 En ny måde at arbejde med strategier

Ud over Porters klassiker "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance", så finders der en ny strategi bog "Blue Ocean Strategy"¹⁷, der siden 2005 er blevet en klassiker indenfor det virksomheds strategiske arbejds område. Blue Ocean Strategy er skrevet af to professorer fra INSEAD Universitet, Kim og Mauborgne og ligesom Porters bog, har "Blue Ocean strategy" været med til en radikal ændring af virksomheders måske vigtigste aktivitet overhovedet, dens strategi. Blue ocean strategi - handler om at finde og udvikle en strategi, der sætter virksomheden i en unik markedsposition, i stedet for kun at fokusere på den vante konkurrencementalitet, som for eksempel priskonkurrence, søger Blue Ocean-virksomheder at skabe markedsfordele ved hjælp af kreativitet og nye idéer.

Teorien er, at ingen virksomheder og brancher har konstant succes. Virksomheder bør derfor ikke fastholde bestemte handle-mønstre, men hele tiden nytænke den måde de markedsfører, sælger og kommunikerer på deres marked. Virksomheder skal tænke ud af boksen og finde deres helt unikke forretningsområde. På den måde bliver konkurrence stort set gjort overflødig. Bogen gennemgår 2 overordnede strategiers forskelligheder - Red Ocean og Blue Ocean: Det røde hav symboliserer markeder med dødelig hård konkurrence. Det blå hav symboliserer unikke markedspositioner, hvor konkurrencen er minimal.

2.7 Blue Ocean Strategi Det blå og røde hav

Argumentet er simpelt, men kraftfuld: Virksomhedsstrategi har før traditionelt fokuseret på, hvordan en virksomhed kan opnå en stærk markedsposition på et allerede eksisterende marked med et prædefineret sæt af konkurrenter, kunder, ydelser mv. Det kalder bogen at konkurrere i Red Ocean. Red Ocean er det klassiske "hundeslagsmål" af et marked, med dets naturlige dilemmaer som Porter så fremragende har analyseret. Her stjæler man hinandens kunder og spilteoretisk er det et nul sums spil, da konkurrencen som udgangspunkt er konstant (dog eat dog). Blue Ocean er det modsatte. Blue Ocean er skabelsen af et helt nyt marked, hvor konkurrence er irrelevant og ikke eksisterende. Her er profitten super optimal og muligheden for gevinst uendelig. Pointen er at den største værdier skabes når en virksomhed vender ryggen til de eksisterende markeder og definerer sig i sit eget nye marked med et nyt sæt af spilleregler og konkurrenceparametre. Det kalder bogen at konkurrere i Blue Ocean. Blue Ocean er strategisk nytænkning snarere end teknologisk innovation og resultatet er værdi-innovation. Det er en Blue Ocean strategisk værdi-innovation, som har skabt gigant succeser som South West Airlines, FedEx, Ford Motor, CNN, Bloomberg News og Wall-Mart. Forskellen mellem Red Ocean og Blue Ocean kan beskrives på følgende måde.

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Konkurrence på et eksisterende marked	Skabe et nyt marked uden konkurrenter
Slå konkurrenterne	Gøre konkurrence irrelevant
Understøtte eksisterende efterspørgsel	Skabe og opfange nye behov
Trade-off mellem værdi/pris	Ingen trade-off mellem værdi/pris
Strategi udvikling med valg mellem enten bedre eller billigere	Strategi udvikling mod både bedre eller billigere

¹⁷ Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005

Forfatterne Kim og Mauborgne hævder, at virksomheder ved meget om at konkurrere i Red Ocean - på de klassiske betingelser, men ved relativt lidt om at konkurrere i Blue Ocean, og der derfor er behov for at udvikle et nyt sæt af analyseredskaber og systematiske tilgange til, hvordan et marked skabes, som ikke findes i dag. På den baggrund fremlægger bogen en analyse af - og en række værktøjer til, hvordan man udvikler og gennemfører en Blue Ocean strategi.

Hvordan defineres et blå ocean? Her beskriver Kim og Mauborgne nogle enkle og let tilgængelige værktøjer, som bruges i udviklingen af blå oceaner. Og de kan bruges i alle brancher. De argumenterer for at en ellers moden branche har lige så gode muligheder for at etablere blå ocean strategier - som nye brancher. Udgangspunktet er strategilærredet, som definerer konkurrencen i sektoren. Her sammenholder man egen virksomhed med branchen som helhed og/eller sine primære konkurrenters for at få et billede af, hvem der konkurrerer hvordan og på hvilke kriterier i branchen. Denne analyse suppleres med "create-, raise-, reduce-, eliminate" matricen, som er en analyse model til at vurdere:

- Er nogle af konkurrencekriterierne er blevet irrelevante, så de kan undværes eller reduceres. Derved spares omkostninger
- Om nogle af konkurrencekriterierne skal opprioriteres - eller måske opfindes. Derved skabes et grundlag for differentiering - men sandsynligvis også større omkostninger.

2.8.1 Metodisk fremgangsmåde - 1 skridt: Identifikation af et blå ocean

Den metodiske fremgangsmåde handler overordnet om at udvikle et attraktivt strategisk mål for virksomheden. Mere præcist handler det om at identificere en attraktiv markedsposition med mindre pres fra konkurrenterne og større profitabilitet. Modsat røde oceaner, som farves af blodig konkurrence mellem virksomheder, der er overvejende lig hinanden, og hvor konkurrence på pris derfor er eneste mulighed. Kim og Mauborgne fremgangsmåde har vist sig velegnet til at identificere innovative strategier. Fremgangsmåden er også overkommelig at sætte sig ind i, selv om der her - som ved andre værktøjer er nogle forhold, der må betragtes for at producere et kvalificeret stykke strategiarbejde. På den anden side oplever de fleste brugere, at fremgangsmåden faktisk producerer rimeligt gode strategiske mål og retninger. Faktisk langt bedre end tilsvarende

2.8.2 Metodisk fremgangsmåde - 2 skridt: At manøvrere til det blå ocean

Med det blå ocean i kikkerten er et væsentligt skridt taget. Men det ikke helt nok. For hvor er man på søkortet? hvordan lægges kursen fra din virksomheds nuværende position og frem til den nye, "blå" markedsposition? De fleste strateger ved godt, at hemmeligheden bag succesfuld strategi ligger i udførelsen. The secret is in the strategic execution, som Kim og Mauborgne¹⁸ siger.

Implementering handler om at tilpasse Blue Ocean-analysen, så den er realistisk og realiserbar for lige præcis din virksomhed, med dens (nuværende) markedsposition, ressourcer, historie, ledelse og dens medarbejdere.

Hvis vi bliver i det maritime, handler det om sikkert at føre skibet fra det røde ocean og over i det blå. Men ikke med en tom last. En virksomhed skal have det gode fra det nuværende med; vi skal laste skibet med vore eksisterende ressourcer: Medarbejdere, viden, relationer, så vi ikke "sejler" uden kompas i det blå ocean. Alle søfarende oplever storme, klippeskær og andre alvorlige risici. Så virksomheden må forberede og opgradere sine kompetencer - for det er det man konkurrer med, til at fungere effektivt under radikalt nye konditioner. Med den rigtige strategi for øje er kursen lagt og der sejles mod det blå ocean.

¹⁸ Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005

Valg af forskellige strategier:

2.8.3 Valg af den rigtige strategi - Bedre og billigere på samme tid

Forfatterne Kim og Mauborgne lægger med deres argumentation op til, at virksomhederne skal gå fundamentalt nytænkende til værks i hele strategiudviklingen. I stedet for at fokusere på fremskrevne budgetter, omkostningsreduktioner, marginale forbedringer i kundeservice og kvalitet og taktiske modtræk til konkurrenternes tiltag, skal virksomhederne analysere sig frem til, skabelsen af radikalt bedre og nye ydelser til lavere priser. Hvor det hos Michael Porter er valget mellem stærk differentiering eller lav pris, viser Kim og Mauborgne derimod at det er muligt at bryde omkostning-værdi barrierer og tilbyde noget der både er anderledes, bedre og billigere. South West Airlines er som eksempel ikke bare billigere flyvning, det er også nemmere og bedre for dem, der skal transporteres på faste ruter uden videre forbindelse. Med en systematisk tilgang kan det faktisk lade sig gøre at bryde ud af værdi-omkostningsbarrieren og både være bedre og billigere.

2.8.4 Redefinering af cirkusmarkedet

En af Kim og Mauborgne gode eksempler det canadiske cirkus Cirque du Soleil, der på få år har fået skabt en af Canadas største eksportsucceser - på et cirkusmarked, der ellers var vigende. Cirkusmarkedet var i krise, havde mistet sin magi, hverken børn eller voksne, gad ikke længere sidde i et koldt telt, med savsmuld i håret og se klovne. Det klassiske cirkus levede ikke op til kundernes forventninger og derfor faldt efterspørgslen på cirkusbilletter. Samtidig steg omkostningerne, bl.a. krævede stjerneperformere mere og mere og det var i stigende grad vanskeligt at få tilladelser til at rejse rundt med de store dyr. Det har betydet at mange traditionelle cirkus har haft den sidste omgang i manegen. Men med en original kombination af "street performance og klassisk cirkus møder moderne teater" blev der skabt et nyt marked, som ikke eksisterede før, og som Cirque du Soleil indtil videre er ene om at konkurrere på. Cirque du Soleil formåede at tiltrække både børn og voksne og gjorde cirkus til en helt ny oplevelse, samtidig sparer de udgifter ved ikke at have dyr og stjerneperformere. Det er at anvende Blue Ocean strategien i praksis.

2.8.5 Det er 2. generations Porter

Selv om Kim og Mauborgne hævder, at de grundlæggende bryder med tidligere tilgange til strategi, fokuseret på at Red Ocean, er det svært at forstå strategierne som andet end en udvikling, af hvor tids største strategitænk Michael Porters legendariske artikel "What is strategy"¹⁹. Kim og Mauborgne værk og tanker kan ses som en videreudvikling og dermed 2. generations Porter, fordi Blue Ocean strategien i realiteten er en videreudvikling af to af de mest centrale begreber hos Porter, differentiering og sammenhæng. I artiklen²⁰ er Porters hovedpointe at gøre tingene anderledes – frem for at være bedre end konkurrenterne. Derfra den berømte idé om at strategi handler om fravalg. Selv om Kim og Mauborgne i modsætning til Porter hævder, at man både kan være billigere og anderledes på samme tid, anfører de, at fravalg er en helt central del af en strategi. Modsat Porter^{21,22} mener de blot, at det er muligt at lave fravalg som ikke nedsætter kundens værdiopfattelse af ydelsen og derfor kan værdi-pris-barrieren opdeles/indeless. F.eks. hos Cirque du Soleil gør det faktisk cirkusoplevelsen bedre, at man ikke skal sidde og have ondt af alle de stakkels dyr i cirkusmanegen, samtidig med at det er en enorm omkostningsbesparelse. Også Porters andet kernebegreb om, at der skal være sammenhæng i alle dele af en virksomheds aktiviteter, sådan at de understøtter den ønskede strategiske position, tager forfatterne i betragtning. Det gør de ved at anføre, at det gælder om sørge for at alle aktiviteter understøtter den ønskede originale værdiskabelse som kunden skal have. Strategi er altså en fokusering af hele organisationen, af alt hvad den gør til at skabe værdi til kunden.

¹⁹ Porter, M. "What is strategy" Harvard Business Review, 1996

²⁰ Porter, M. "What is strategy" Harvard Business Review, 1996

²¹ Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998

²² Porter, M. "What is strategy" Harvard Business Review, 1996

2.8.6 Porter strategier i sammenligning med de Blue Ocean strategier

Porters ideer, om at gøre noget "anderledes" og have "sammenhæng" i alle organisations aktiviteter, er altså nøglen til forståelse af Blue Ocean strategi. Det er derfor næppe tilfældigt, at de benytter - men også genfortolker - Porters egne to klassiske eksempler på god strategi, flyselskabet South West Airline og Ikea. Kim og Mauborgne sætter ind, hvor Porters model bliver "svag". Porter er nemlig strukturalist, og han kan derfor ikke præcist forklare, hvordan en virksomhed i praksis skaber den unikke strategiske position der er hovedforudsætningen og nøglen til profit. På den anden side kan man ikke bebrejde Porter at der mangler noget, da de blev strategierne blev formuleret, var det dem en virksomhed kunne bruge. Markedet er dog forandret og dermed er de generiske retningslinjer, Porter har defineret ikke længere tilstrækkelige. Som eksempel kan gives:

- ud fra branche analyseres "the usual suspects", hvor det som oftest ender med en - enten at konkurrere behårdt på pris, eller på en skarp differentierings konklusion .
- Porters industri-analytiske ramme med de fem kræfter - er reel statistisk, hjælper ikke til at tænke anderledes.

Resultatet bliver, at mange virksomheder har stort set enslydende strategiplaner, alle har de gennemført den samme analyse med de samme spørgsmål - og desværre også de samme abstrakte svar. Den svaghed retter Blue Ocean op på ved analyser af en række værdiinnovationer som så bruges til at identificere nye løsninger. Man kan sige at Kim og Mauborgne forsøger at kortlægge, det der hos Porter har været en mere eller mindre "uudforsket land", nemlig både den kreative udvikling af den nyskabende strategi og inddelingen af nogle overordnede strategiske retningslinjer for hvilke strategier man kan anvende. Porter har lært os at strategi handler om at være anderledes, Kim og Mauborgne, hvordan man bliver det.

2.8.7 Sæt kunden i fokus

En af de væsentlige metoder til at tænke anderledes og skabe en nyskabende strategi er i følge Kim og Mauborgne²³ at udvikle en såkaldt strategilinje. Dette er en identificering af de afgørende konkurrenceparametre set fra kundernes perspektiv på et marked. Ledelsen skal selv ud og forstå kundens reelt ofte ubevidste behov og kriterier for at vælge et produkt, før der kan lægges en strategi. Pointen er at strategien i ekstrem grad skal sigte på efterspørgsel. Med cirkusmarkedet som eksempel, er pris, stjerneperformere, exotiske dyr såsom elefanter, sjov (klovne), spænding/farlighed (eks. trapez, eller knivkast) og kunstnerisk udførsel afgørende parametre som alle tidligere konkurrerede på. Ved at fravælge nogle af de parametre, som folk alligevel var ved at være trætte af, kan man skabe et nyt marked hvor konkurrenter er irrelevante og ikke-eksisterende. I dette tilfælde, sig farvel til dyr, klovne og stjerner, og udvikle nogle nye mere interessante tilvalgskriterier såsom kunst, gode sidde faciliteter, og et samlet tema. Det var opskriften hvormed Cirque du Soleil formåede at skabe en bedre oplevelse til en billigere pris end de eksisterende cirkusser. I den seneste økonomiske vækstperiode (præ den globale finanskrise), blev der talt og skrevet en del om ny-luksus-bølgen. Det vil sige potentialet i at udvikle eksklusive hverdagsprodukter til et massemarked. Kim og Mauborgne går imod den ide og argumenterer²⁴ overbevisende for at innovationer først for alvor har potentiale, hvis de på en og samme tid gør et produkt eller ydelse billigere og bedre. Det er deres redefineret af Porters klassiske dilemma og hans bitre enten eller - til et både og

2.8.8 Innovation og konkurrence

Skåret til benet kan pointerne måske lyde som en let forandret udgave af tidens allerede godt slidte mantra om at virksomheder skal leve af innovation og have kunderne i fokus. Men hvis man ser på forskellige bøger om innovation²⁵ er de typisk stærkt floskelprægede i synet på innovation og hvor

²³ Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005

²⁴ Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005

²⁵ Jakobsen, H. Ideudvikling ved kreativ innovation, Gyldendal, 2003
Bergmann, L. Lean og innovativ på samme tid, BNY.dk 2005

vigtigt det er, de kan oftest bedre ses som en slags vækkelsesprædiken end et brugbart værktøj til at takle innovation strategiske spørgsmål om. Derudover er den meste af den innovation, der foregår i virksomheder, reelt fokuseret på delelementer af en virksomhed - det være sig et nyt produkt, en ny salgsmetode, et nyt kundesegment, en ny prisfastsætning, nye partnerskaber etc. snarere end på virksomheden som helhed. Styrken ved Kim og Mauborgne innovationsstrategi²⁶ er, at den netop giver et seriøst grundlag for at arbejde strategisk med innovation. De forklarer hvordan man arbejder struktureret og dog innovativt med det strategiske innovationsbillede, med virksomhedens overordnede differentiering og sammenhængen i alle aktiviteterne. Begrebsliggørelsen er stadig en smule forvirrende og rodet og slet ikke så stærk og klar, som det er tilfældet med Porter, hvis styrke i høj grad også er hans blændende klarhed i argumentationen. Med det i mente, er det et imponerende forsøg på udvikling af Porters strategier, de to professorer har skabt. Der er næppe tvivl om at de har en god pointe - selv i dag, hvor de fleste virksomhedsledere kender til moderne strategitænkning er alt for mange strategier dybt præget af, at gøre det samme som de andre bare billigere. Det største problem er måske virksomhedernes manglende evne og eller mod til at tænke anderledes, og på fundamental vis at bygge en virksomhed op efter kundernes behov. Som de skriver, er det faktisk i nytænkning på et strategisk niveau, at den allerstørste samfundsmæssige værdi skabes. Historien viser, at det giver større værdi at nytænke strategisk end at der tænkes nyt i et forskerlaboratorium og derfor er vanetænkning og manglende mod i erhvervslivet et reelt men overset problem, som man kan håbe Kim og Mauborgnes strategier kan afhjælpe.

2.8.9 Vækst med vilje

Ved at forsøge at kortlægge, hvad der ellers har været en lukket land for videnskaben kaldet alt fra ”innovation”, ”kreativitet” eller ”nyskabelse”, er Kim og Mauborgne ikke kun interessant set fra et virksomhedsperspektiv. Viden om værdiinnovation er et central begreb i konteksten til den økonomiske vækstteori idé om hvordan et land indrettes for at skabe vækst. En af den økonomiske teoris store skamletter er, at man stadig ikke rigtig kan forklare hvordan vækst opstår og problemet i at der er forskelligheder i vækststrategier landene indbyrdes. Med udgangspunkt i Kim og Mauborgnes - Blue Ocean strategier beskrives nogle gode pejlemærker, der kan være med til at give os en bedre forståelse for, hvad der skal til for at værdiinnovationer kan blive til samfundsmæssig værdiskabelse. Disse metoder kan på sigt måske hjælpe til at udvikle mere sofistikerede vækstteorier og vækstmodeller end dem, den økonomiske videnskab har til rådighed i dag.

Pralahad, C. Innovationens nye tidsalder, Børsen, 2008

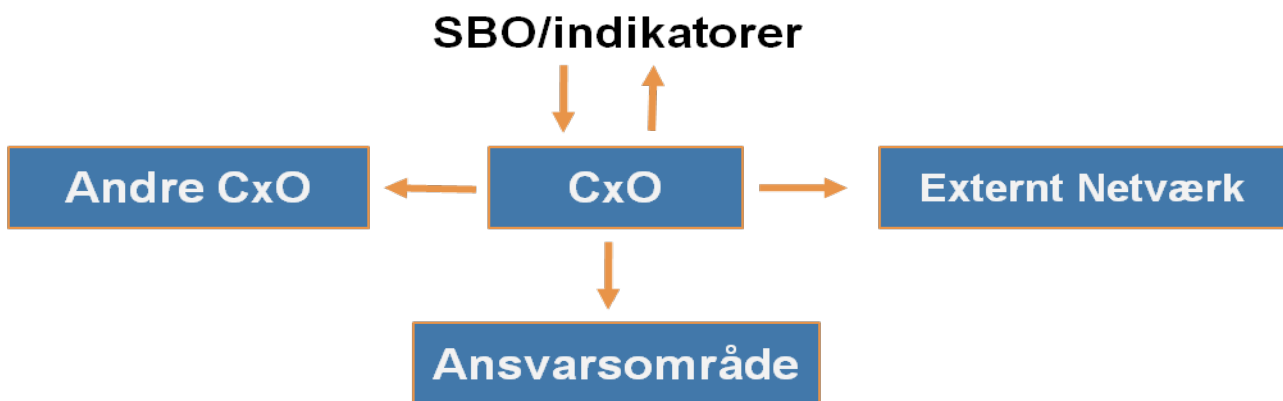
Fredens, K. Innovation og ledelse, Academica, 2009

Lindgaard, S., Næste stop - åben innovation, Børsen, 2009

²⁶ Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005

3.0 Værdiledelses model - fra strategisk niveau til taktisk og operationel niveau

For hurtigt at kunne reagere i forhold til omverdens forandringer og efterfølgende tilpasse sin strategi, er det vigtigt for en virksomhed at opdeles/indeles dens strategier til et operationel niveau, der løbende opdateres således at ændringer i strategien kan opdages, så snart de opstår. Med operationalisering henvises til, den direkte sammenhæng mellem de overordnede mål i strategien og den enkelte medarbejders arbejdsområde og opgaver²⁷. Beslutningstageren styrer sit ansvarsområde gennem de beslutninger, der træffes på baggrund af virksomhedens overordnede strategier. En beslutning i én afdeling af organisationen kan få stor betydning får den resterende del af organisationen. Den pågældende Beslutningstager kan med sin beslutning påvirke en anden Beslutningstager i større eller mindre grad på tværs af organisationen. Eksempelvis kan en CMO intensivere markedsføring af et produkt, som COO ikke kan producere i tilstrækkelig mængde. Derfor er det væsentligt at en Beslutningstager ikke kun tænker på sit eget område, men også orienterer sig bredt i organisationen - på baggrund af målte indikationer. Det er vigtigt at den enkelte Beslutningstager ikke kun fokuserer på at opfylde egne målsætninger, men også har fokus på de målsætninger der deles med andre, således at hele organisationen når de overordnede mål fastsat af virksomhedens strategi. Der skal gerne skabes en form for synergieffekt i delingen af målsætninger fælles strategi. Derved skabes mere værdi til virksomheden.



På den ene side har vi de forskellige værdifoki som virksomheden kan have fra et strategisk til et taktisk niveau. På den anden side har vi målingen af de værdifoki - som sjældent lader sig måle.

Følgende skema viser krav til fokusfastholdelse og måling, samt 5 overordnede muligheder for at efterleve kravene²⁸:

Niveau	Fokusfastholdelse	Måling
Strategisk	SBO (Strategic Business Objective)	BPI (Business Performance Indicator)
Taktisk	CSF (Critical Success Factor)	KPI (Key Performance Indicator)
Operationelt		PPI (Process Performance Indicator)

↕
↔
↕

Copyright: Prof. Dr. Mark von Rosing

²⁷ Karin Verland, direktør Pfizer Danmark: http://www.irf.dk/download/powerpoint/foraarmsmoede2009/karin_verland.ppt

²⁸ von Rosing, Mark, . Business Performance Management Framework – (2009)

For at kunne implementere en Værdiledelses-model i en virksomhed, bør en IT løsning kunne opdeles/indeles det²⁹:

1. Strategisk niveau, herunder: strategiske visioner og de virksomhedsstrategier der understøtter den strategiske vision
2. Taktisk niveau, herunder: praktiske håndterbare Kritiske Succes Faktorer der skal til for at kunne opnå den valgte strategi
3. Operationel niveau, herunder: mulige involveret processer der vil indgå i de Kritiske Succes Faktorer (det er på det niveau man vælger KPIer- Key performance Indicators og ud fra dem PPI'er – Process Performance Indicators)

Dermed kan den hierarkiske opbygning kan tage afsæt i en målsætning på strategisk niveau³⁰ (SBO) om, at virksomheden skal have en profitabel vækst.

Det handler nu om, at omdanne målsætningen til dissideret målbare indikatorer.

Det kunne se sådan ud:



Efter defineringen af de strategiske målsætninger er det næste skridt, en definition på hvor stor den profitabele vækst skal være (BPI), dvs. en indikator for målsætningen – et resultat. Hernæst skal der ske en definition af kritiske succesfaktorer (CSF), som kan opfylde indikatoren for målsætningen. Det er på dette stadie man finder ud af, hvilken retning man skal gå for at opfylde den strategiske målsætning, her tages de forhold som er nævnt under den strategiske sammenhæng med i betragtning. Men retning er ikke nok, der skal noget mere og målbart til for at kunne dokumentere en korrekt retning. Til det formål - som er næste skridt, skal man definere én eller flere nøgleindikatorer (KPI), der skal være kvantitativ(e) målbar(e) indikator(e) for graden af resultatopfyldelse - samt indikatorer for processen (PPI) indeholdende de tanker/processer, der ligger til grund for og understøtter opfyldelsen af nøgleindikatorerne.

²⁹ von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

³⁰ von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

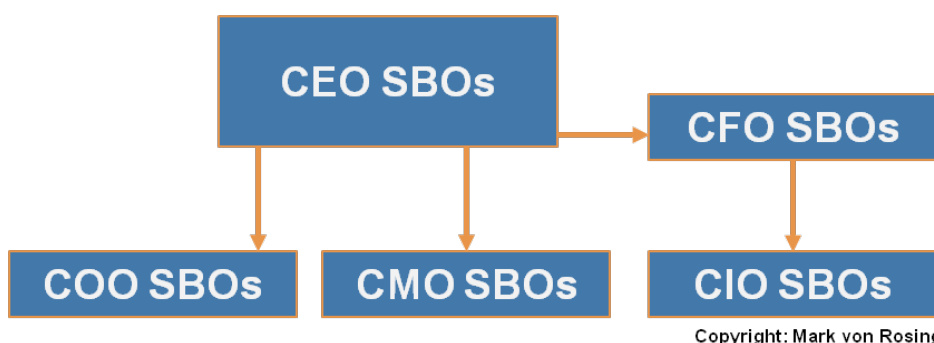
3.1 SBO – Strategic Business Objective

Input til en værdiledelses model på strategisk niveau - kommer fra de valgte virksomhedsstrategier behandlet i afsnit 2.1 til 2.9. De virksomhedsstrategier bliver formuleret i *Strategic Business Objectives (SBOs)*. Som beskrevet af BMP som er et samarbejde mellem blandt andre det amerikanske handelsministerium og University of Maryland: *Strategic Business Objectives (SBOs) er specifikke, målbare mål som er udviklet af en hel organisation. Virksomheder udvikler strategiske planer med 5-års mål. Mål skal typisk være specifikke, kvantificerbare, udfordrende (men mulige) og være direkte forbundet til et belønningssystem.*³¹

Denne definition rummer flere brugbare elementer. Den betoner det specifikke i en SBO og det bliver med en SBO muligt for en organisation at sætte fokus på bestemte udviklings mål. Sådanne nogle strategiske mål, kunne f.eks være³²:

Strategiske Mål
Forøge Aktionærenes Værdi
Forbedre Konkurrenceevne
Lavere Risiko
Forbedre Operationel Effektivitet

Der er dog også problemer med definitionen, for kan et strategisk mål ikke være ukvantificerbart eller bare vanskeligt at kvantificere? Et grundlæggende strategisk mål der er svært at kvantificere er: ”Vi ønsker lavere risici”. Begynder man i en SBO at kvantificere ’lavere risici’, ender man hurtigt i en fælde da der udelukkende kan fokuseres på en begrænset mængde risikofaktorer. Derfor er der brug for to mekanismer: For det første skal der måles direkte på SBO’en og for det andet skal SBO udbredes til resten af organisationen så den kan bearbejdes yderligere. Her skal man dog være opmærksom på at I en virksomhed er der/bør der være en stor sammenhæng mellem den overordnede strategi og strategierne hos de pågældende virksomhedsledere³³. Der vil som oftest eksistere et strategihierarki eller strategimønstre som afspejler virksomhedens opbygning. Der vil ofte være en administrerende direktør (CEO) der fastlægger de forskellige strategier og dermed de forskellige SBO’er for virksomheden. Disse strategier fordeler sig ned gennem virksomheden til de forskellige forretningsansvarlige/virksomhedsledere, eksempelvis en salgs og marketingsdirektør (CMO), eller en finansdirektør (CFO), som ud fra dem - opstiller deres egne strategier/SBO’er for deres forretningsområde. På den måde fordeler et ønske om at nå et bestemt mål sig ud i organisationen og bliver til målsætninger på ”alle” niveauer i virksomheden³⁴.



Copyright: Mark von Rosing

³¹ http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal/mdwes/mdwes_22.html. Oversat af denne opgaves forfattere

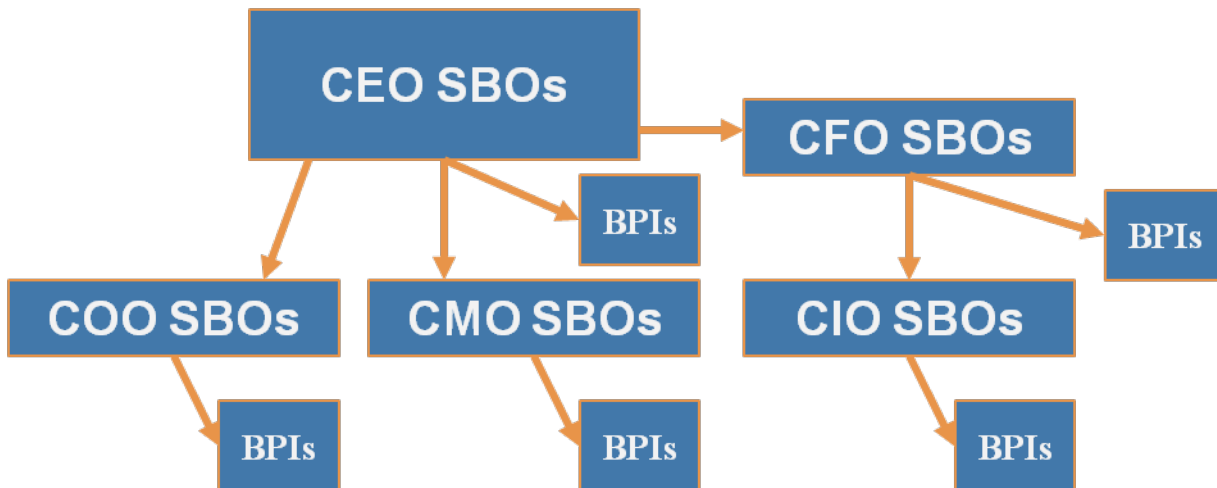
³² von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

³³ Virksomhedsleder er her en fællesbetegnelse for ledere i det øverste ledelseslag, eksempelvis CEO, CFO, COO osv.

³⁴ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010

3.2 BPI – Business Performance Indicator

BPI måler direkte på SBO'erne, og bliver dermed en oversigt for den der har sat det strategiske mål om det nu bliver overholdt. Det kan være en opsamling af den decentrale CSF (næste afsnit) eller bestå af målinger uden for CSF'erne eller som en triangulering mellem CSF'er og eksterne data. En mulig inddeling kunne se sådanne ud³⁵:



Copyright: Mark von Rosing

3.3 CSF – Critical Success Factor

CSF er en opdeling af en SBO i flere detaljer så det giver mening for den pågældende beslutningstager at arbejde med SBO. I eksemplet fra SBO-afsnittet ovenfor kunne 'Lavere risiko' eksempelvis betyde egne uddannelsesprogrammer for HR-afdelingen og kortere kredittider for salgsafdelingen. Oprindeligt var det D. Ronald Daniel³⁶ som i 1961 beskrev konceptet omkring succesfaktorer. Udgangspunktet for Daniels koncept for succes faktorer var, at i en tid med stadig større informationsmængder, og for at forhindre en situation hvor organisationen ikke kunne håndtere den store mængde af information, skulle en organisations informationssystem fokusere på faktorer, som var determinerende for organisationen.

Daniel kom frem til, at der er 3 til 6 faktorer som er afgørende for at opnå succes, uden at nævne hvilke, og at disse nøgelfaktorer skulle udføres på et vedvarende højt niveau. Rockart³⁷ har defineret de kritiske succes faktorer som, "et begrænset antal af områder hvor resultaterne, hvis de er tilfredsstillende, vil sikre et succesfuldt konkurrencemæssigt resultat for organisationen". Formålet med kritiske succesfaktorer er således, at definere de vigtigste områder som skal udføres og dermed også måles, for at sikre at organisationen kan opfylde sin strategi³⁸.

En mulig inddeling kunne se sådanne ud³⁹:

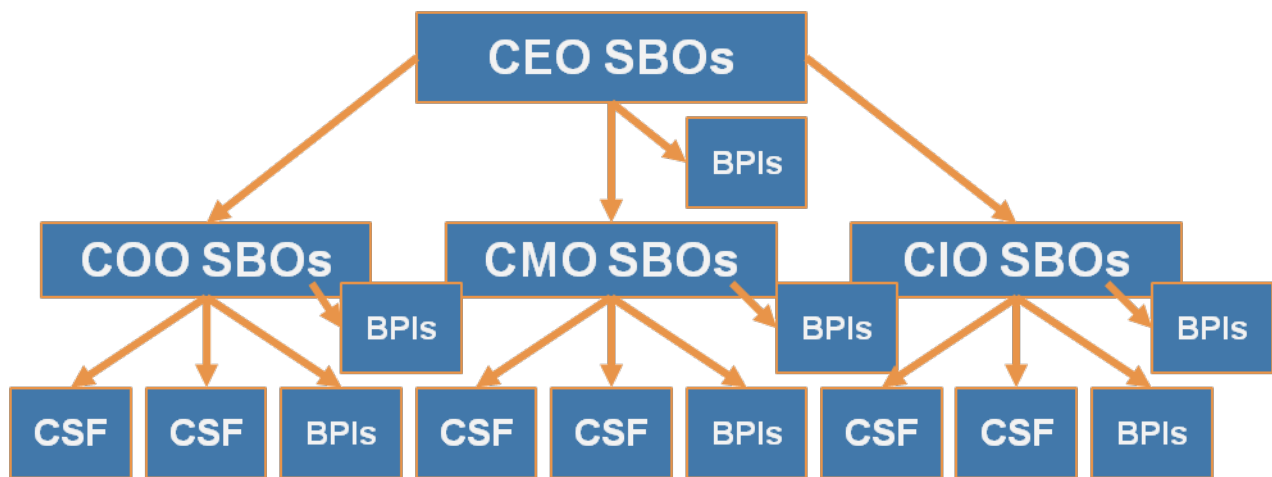
³⁵ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010

³⁶ Daniel, D. Ronald 1961 Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, September-October 1961

³⁷ Rockart, John F. 1979 Chief executives define their own data needs | *Harvard Business Review*, 1979

³⁸ Caralli, Richard A. 2004 The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management

³⁹ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010



Copyright: Mark von Rosing

Et praktisk eksempel på sådanne en inddeling, kunne f.eks være⁴⁰:

Strategiske Mål (SBO's)	Taktiske Mål (CSF's)
Forøge Aktionærernes Værdi CEO	
	Forøge Indtægt via Kvantitetsforbedringer CFO, CMO
	Forøge Indtægt via Prisforbedringer CFO, CMO
	Reducere Salgs- og Administrationsomkostninger CFO, COO
	Reducere Omkostninger ved Produktsalg CFO, COO
	Reducere Skat af Indkomster CFO
	Optimering af Kapital CFO
Forbedre Konkurrenceevnen CEO	
	Styrk Innovationen CMO, CBDO
	Reducere Time-to-Market CMO, CBDO
	Forbedre Reaktionsevnen CFO, CMO
	Forbedre Interaktion med Kunden COO, CMO
	Forbedre Kundetilfredshed- og Loyalitet COO, CMO
	Forbedre Kendskab til Brand CMO

⁴⁰ von Rosing, Mark, . Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

	Forbedre Partner- og Netværkssamarbejde CFO, COO
Lavere Risiko CEO	
	Forbedre virksomhedsintelligens og indsigt CFO, COO
	Forbedre forordninger, love-overensstemmelse CFO
	Forbedre Risikoplanlægning CFO, CRSO
	Forbedre Risikohåndtering CFO, CRSO
	Forbedre Virksomheds-stabilisering CRSO, CIO
Forbedre Operationel Effektivitet CEO	
	Forbedre Udvikling & Produktion COO
	Forbedre Logistik, Materialer & Ydelser COO
	Forbedre Koncernens Ydelser CFO, COO
	Forbedre Personaleledelse CHRO
	Forbedre Kapitalhåndtering CFO
	Forbedre Datahåndtering CFO, CIO

3.4 KPI – Key Performance Indicator

KPI måler direkte på CSF'erne og hjælper en virksomhed med at definere og måle fremskridt i retning af de operationelle mål. KPI er kvantificerbare målinger, er aftalt til på forhånd, der afspejler de kritiske succesfaktorer for en organisation⁴¹. Ifølge (Parmenter, 2007) kan der defineres syv kendetegn ved ægte KPI'er⁴²:

1. De er ikke finansielle (dvs. ikke kr-, £ etc.)
2. Måles ofte
3. Der handles/reageres på dem af enten CEO eller anden leder
4. Nødvendigt at alle medarbejdere og forstår målingen og hvad de kan gøre for at ændre resultatet
5. Placerer ansvaret hos et individ eller et hold
6. Signifikant indvirkning på flere CSF'er (Critical succes factors) og BSC perspektiver
7. Positiv indvirkning – påvirker andre performance målinger positivt

KPI'er varierer desuden afhængig af hvem der skal benytte disse og de tilpasses derfor til modtageren, så de ikke kun stemmer overens med de ovenstående syv kendetegn men også er tilpasset den situation hvori de benyttes. Malik beskriver typiske KPI'er og typiske områder være⁴³:

⁴¹ <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> d. 17/11-2009 kl. 16.00

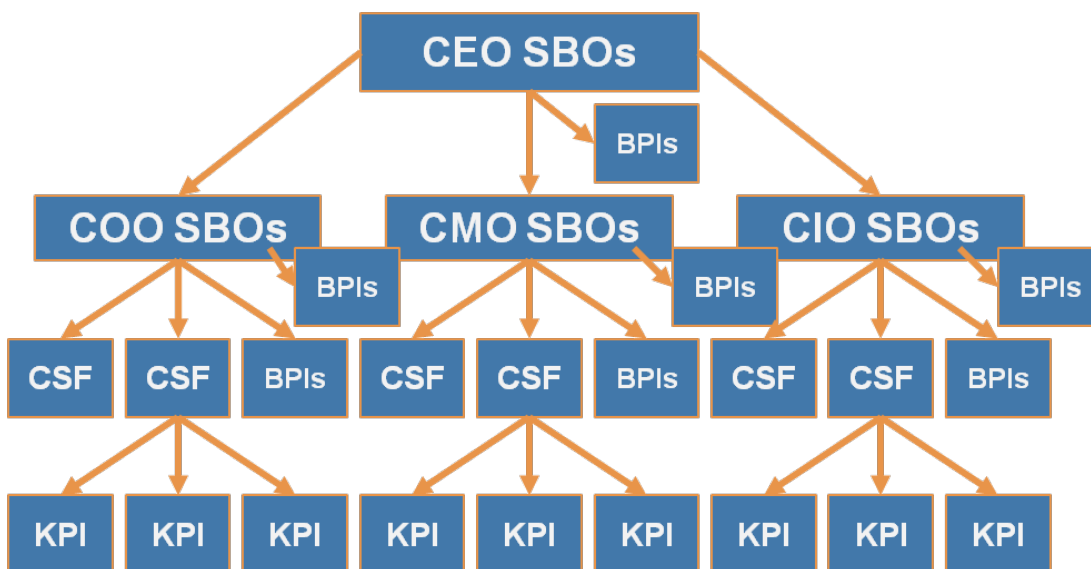
⁴² Parmenter, D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 1st ed., Wiley & Sons, 2007

⁴³ Malik, S., Enterprise Dashboards: Design and best practices for IT. 1st ed., Wiley & Sons, 2005

- Salg - omsætning, afsætning, antal ordrer, omsætning per medarbejder etc.
- Supply chain - cycle time, varelager, lageromsætningshastighed etc.
- Human Ressource - antal ansatte, personale gennemstrømning, udd. niveau etc.
- Fremstilling - løn som procent ift. samlede omkostninger, nedetid i procent, tid fra ordre til afsendelse etc.

Det er forfatterens opfattelse at KPI'er ikke nødvendigvis er permanente, dvs. at det altid er de samme KPI'er der benyttes, men tværtimod bør disse ændres i takt med at virksomhedens fokus ændres. Når ledelsen i en virksomhed fastsætter de målepunkter som virksomheden og de ansatte skal arbejde efter, er det naturligvis vigtigt at der er en rød tråd igennem målene. Man ser ofte at specielt KPI's benyttes til incitamentsprogrammer i virksomheder. Dvs. at man som medarbejder får udbetalt bonus eller lign. hvis KPI opfyldes. En milepæl er et mål for at processen er nået til det ønskede stadig for milepælens værdi. I eksemplet fra forrige afsnit kunne en KPI for HR-afdelingens CSF om egne 'uddannelsesprogrammer' eksempelvis måle på hvor mange ansatte der kan styre en forretningskritisk maskine og personaleomsætningshastighed for disse medarbejdere.

En mulig inddeling kunne se sådanne ud⁴⁴:



Copyright: Mark von Rosing

Et praktisk eksempel på sådanne en inddeling, kunne f.eks være (eksempel taget indenfor den strategiske mål at forbedre konkurrenceevnen)⁴⁵:

Strategiske Mål (SBO's)	Taktiske Mål (CSF's)	Operationelle Mål (KPI's)
Forbedre Konkurrenceevnen		
	Styrk Innovationen CMO, CBDO	
		Forbedre platforms- og porteføljestrategier for produkter og serviceydelser
		Forbedre den konkurrerende forskning
		Forbedre trends- og indkøbsmønstre
		Forbedre kvaliteten af forbruger analyserne

⁴⁴ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010

⁴⁵ von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

		Forbedre procesmønstre
		Forbedre tilgangen til design og udvikling
		Forbedre metoder og værktøjer for styring af innovation og ydelse
		Forfølg joint-venture, partnerskab og OEM arrangementer
		Forbedre integrationen af forskning og udvikling
		Forbedre forudsætningerne for at innovationen kan blomstre
		Forbedre styringen af produkternes livscyklus
		Læg vægt på muligheden for at gøre designet konfigurérbart og forandringsvenligt
		Forøge fokus på forskning og udvikling, produkt innovation og produkt lederskab
		Forøge brugbarheden af modulare og genbrugelige designs
		Bred vifte af tilbud af produkter og serviceydelser
		Mere attraktive produkter og serviceydelser
	Reducere Time-to-Market CMO, CBDO	
		Reducere tidsforbruget på forskning og udvikling ved samarbejde
		Forbedre marked intelligens
		Optimalt samarbejde over hele værdikæden
		Forbedre design- og udviklingsprocesser
		Forbedre bestillings- og kvitteringsprocesser
		Forbedre styring af produktudviklingsydelse samt metoder og værktøjer
		Forbedre profitten af forskning og udvikling via brug af økonomiske udviklingsincentiver
		Forbedre produktprototyper, pilotering og testprocesser
		Forbedre projektstyring
		Forbedre brugen af produktudviklingskanaler
		Forøge antal og kvalitet af søsættelser af produkter- og serviceydelser
		Licens eller købe produkter og intellektuel ejendomsret
	Forbedre Reaktionsevnen CFO, CMO	
		Balance mellem kerne og ikke-kerne aktiviteter
		Forbedre fleksibilitet af værdikæden for at matche nye

		krav
		Forbedre handlekraft i forbindelse med kundeønsker og -forespørgsler
		Forbedre risikobeskyttelse og -styring
		Udbygge fleksibel forretningsarkitektur og -infrastruktur
		Forøge brugen af fleksible produktionsfaciliteter
		Forbedre handlekraften af værdikæden
		Udbygge fleksibel og skalérbar forretningsarkitektur
		Forbedre arbejdskapitalen ved at tilføje fleksibilitet i interne aktiviteter
		Bedre balance imellem standard og tilpassede applikationer
		Benyt flere fleksible og udvidbare IT systemer
		Fleksibel IT arkitektur og infrastruktur
		Forøge brugen af fleksibel og udvidbar infrastruktur
	Forbedre Interaktion med Kunden COO, CMO	
		Konsolidere/tilpasse salgsterritorier
		Omdirigere lav-værdi-transaktioner til salgskanaler med lave omkostninger
		Forbedre account management metoder og værktøjer
		Forbedre kanalstyring, processer og værktøjer
		Forbedre cross-sell og up-sell tilgange
		Forbedre effektiviteten af cross-sell og up-sell tilgange/modeller
		Forbedre marksalg og telesalgs-processer
		Forbedre processer for generering, kvalificering og tildeling af emner
		Forbedre forhold/klientudviklings-processer
		Forbedre betingelser for reklamekanaler
		Forbedre betingelser for salgskanaler
		Forbedre forståelsen af kunde, produkt og kanal-profit
		Forsyn medarbejderstaben med bedre kundeinformation
		Forsyn medarbejderstaben med bedre markedsinformation
		Forbedre ordrestyringsmetoder og -værktøjer
		Forbedre planlægningsproces for kapacitet/efterspørgsel samt færdigheder og værktøjer
		Forbedre forfaldsdato pålidelighed

	Forbedre prognoser, planlægning og prioriteringsfærdigheder og -værktøjer
	Forbedre valg, pakning og shipping processer
	Forbedre politik og processer omkring råvarereturnering
	Forbedre provisions metoder og processer
	Forbedre omdirigering af servicehenvendelser til den rigtige medarbejder
	Forbedre planlægning af arbejdsstyrken og forsendelses-processer og -værktøjer
	Forøge brugen af lav-omkostningsservice og informationskanaler
	Forbedre styring af salgspræstationer, metoder og værktøjer
	Forsyn medarbejderstaben med bedre kunde- og ordre-information
	Forbedre kampagnedesign og styring af processer og værktøjer
	Forbedre salgsprognoser og kampagne-eksekveringsprocesser og -værktøjer
	Forbedre incitamenter omkring ordrestyringseffektivitet
	Forbedre incitamenter omkring serviceeffektivitet og -produktivitet
	Forbedre kreditanalyser og -processer
	Forbedre fakturings- og afregningsprocesser
	Forbedre opsyn og indfangning af ikke-direkte skatter og afgifter
	Forbedre kundeservice og -supportprocesser
	Forbedre styring af service og -supportydelse, metoder og værktøjer
	Forbedre brugen kundeservicemedarbejdere
	Gør ordre-til-leverings-vejen kortere, forbedre produkt- og servicetilgængelighed
	Forbedre definitionen af produkt- og servicespecifikationer
	Forbedre produkt- og servicetilbagetrækkelse og -nedlægningsprocesser
	Forsyn medarbejderstaben med bedre produkt-, service- og konkurrenceinformation
	Forbedre medarbejderstaben med incitamenter omkring salgseffektivitet
Forbedre Kundetilfredshed- og Loyalitet COO, CMO	

		Forbedre serviceydelser og levering
		Udvikle stærke kunderelationer og -samfund
		Etablere kundesamfund
		Forbedre kundeservice
		Forbedre reaktionstiden/lydhørheden på kundeklager/feedback
		Forbedre sporing af kundeinteraktioner
		Forbedre forståelsen af den nuværende kundetilfredshed
		Forbedre forståelsen af kundebehov
		Forøge fokus på klient-/forholdsudvikling
		Hverve og reagere på kundernes feedback
		Forbedre effektiviteten af salgsprocesser
		Forbedre kvalitet af produkter og services
	Forbedre Kendskab til Brand CMO	
		Forbedre markedsføringsstrategi
		Skræddersy markedsføringstiltag til kundesegmenter
		Udvikle og kultivere goodwill
		Udvikle og højne et stærkt brand
		Forbedre effektiviteten af markedsføring og reklameprocesser
		Forbedre brand kendskab/højne brand image
		Forbedre styring af markedsførings- og reklameydelser, metoder og værktøjer
		Rationalisere og/eller genoverveje kanal-/mediebrug
		Forbedre brand styrke og goodwill
		Forbedre markedsføringskanaler
		Tilføj brand til nye, ikke-brandede produkter
		Forbedre medarbejderstabens incitamenter omkring markedsføringseffektivitet
	Forbedre Partner- og Netværkssamarbejde CFO, COO	
		Forbedre relationship management strategier for de centrale interessegrupper
		Forøge den proaktive forfølgelse af partnerskaber, fusioner og erhvervelser
		Forøge fokus på partnerskaber, fusioner og erhvervelsesmuligheder

		Bliv partner med de bedste partnere på ikke-differentierende elementer
		Forbedre kvaliteten og farten af kommunikationen med partnere
		Forbedre kommunikationen med aktionærene
		Forbedre kvaliteten af informationen til aktionærene
		Udvikling og gearing af stærke/unikke partnerskaber
		Forbedre evnen til at identificere og vurdere partnerskabsmuligheder
		Forbedre evnen til at forvandle stærke relationer til konkurrencemæssige fordele
		Forbedre identifikation af interessentgrupper og etablering af prioriteter
		Forbedre integration af forretningsprocesser mellem partnernetværk
		Forbedre forståelsen af partnerens styrke, svaghed og interesser
		Forbedre værdien som leveres til medarbejdere, partnere og øvrige aktionærer
		Læg vægt på driftsintegration med partnere
		Forbedre integrationen af IT systemer mellem partnernetværk
		Forbedre evnen til at integrere fusionerede og erhvervede organisationer

3.5 PPI – Process Performance Indicator

Proces Performance Indikatorer er en trinvis inddeling af KPI'erne til målbare proces indikatorer på det operationelle niveau. En mulig inddeling kunne se sådanne ud⁴⁶:

⁴⁶ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010

Strategiske Mål (SBO's)	Taktiske Mål (CSF's)	Operationelle Mål	Processfokus
Forbedre Operationel Effektivitet - CEO			
	Forbedre Udvikling & Produktion COO		
		Forbedre kapacitetsplanlægningsprocesser, færdigheder og værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre koordination med forretningspartnere	2. Interne Processer
		Forbedre efterspørgselsprognoseprocesser, færdigheder og værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre incitamenter omkring produktionseffektivitet	2. Interne Processer
		Forbedre produktions- og kvalitetskontrollprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre styring af produktionsydelse, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre tilrettelægning af produktionen	2. Interne Processer
		Forbedre brugen af produktionskanaler/reducere nedetider	2. Interne Processer
		Forsyne medarbejderstaben med bedre produktionsinformationer og -værktøjer	2. Interne Processer
		Rationalisere ordremængder og timing	2. Interne Processer
		Rationalisere produktionsmængder og timing	2. Interne Processer
		Forkort produktionscyklusser	2. Interne Processer
		Forbedre incitamenter omkring indkøbseffektivitet	2. Interne Processer
		Forbedre materialeeffektiviteten ved produktionsprocesser	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre styring af materialeydelse. metoder og værktøjer	5. Produkt- & Serviceydelses-processer

		Forbedre produkt- og serviceintroduktions-/opstartsprocesser	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre produktopfattelseinitialiseringsprocesser	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forsyne medarbejderstaben med bedre produktinformation- og værktøjer	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre incitamenter omkring produktudviklingseffektivitet	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre samarbejde med forhandlere	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser ved udstyrsindkøb	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser ved materialeindkøb	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser ved produktionsserviceudbydere	7. Leverandørprocesser
		Reducere indkøbscyklus tider	7. Leverandørprocesser
		Forbedre udnyttelse af teknologi	3. Teknologiprocesser
Forbedre Logistik, Materialer & Ydelser - COO			
		Udvikle lav-lager forretningsmodeller	1. Strategiprocesser
		Differentiere behandling af kunder/segmenter	6. Kundeprocesser
		Forøge fokus på design med effektiv materialeanvendelsesstyring	2. Interne Processer
		Rationalisere mængden og timing af materialeindkøb	2. Interne Processer
		Rationalisere råmaterialer	2. Interne Processer
		Forøge fokus på design ved produktionseffektivitet	2. Interne Processer
		Tilpas produktion og materialeindkøb med distribution	2. Interne Processer
		Forbedre lagerkontrol	2. Interne Processer

	Afhænde lav-efterspørgsel/forældede lagervarer	2. Interne Processer
	Forbedre kapacitet, efterspørgselsplanlægning, processer, færdigheder og værktøjer	2. Interne Processer
	Forbedre design og struktur af distributionsnetværk	2. Interne Processer
	Forbedre incitamenter omkring lager/distributionseffektivitet	2. Interne Processer
	Forbedre incitamenter omkring materialeffektivitet	2. Interne Processer
	Forbedre lagermodtagelses- og opbevaringsprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre logistik- og distributionseffektivitet	2. Interne Processer
	Forbedre logistikydelsesstyring, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
	Forbedre materialeindkøb og modtagelsesprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre styring af materialeydelse, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
	Forbedre afhentningsprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre omdirigering af serviceefterspørgsler til relevante servicekanaler	2. Interne Processer
	Forbedre service- og supportprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre styring af serviceydelser, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
	Forbedre transport- og leveringsprocesser/algoritmer	2. Interne Processer
	Forbedre brugen af logistikmedarbejderstaben	2. Interne Processer
	Forbedre planlægning af arbejdsstyrkens forsendelse og overdragelse af processer og værktøjer	2. Interne Processer
	Forøge brugen af build-to-order konceptet	2. Interne Processer

		Forøge brugen af standardiserede komponenter	2. Interne Processer
		Forsyne medarbejderstaben med bedre produkt-, service- og kontraktinformation	2. Interne Processer
		Omdirigere lav-værdi transaktioner til lav-omkostningsservicekanaler	2. Interne Processer
		Forøge brugen af normale komponenter	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forøge fokus på high-turn produkter	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Rationalisere og/eller genovervej materialeportefølje	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre koordination med forhandlere	7. Leverandørprocesser
		Forbedre fokus på højværdi forhandlerforhold	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser for materialer	7. Leverandørprocesser
		Forbedre brugen af national/global købekraft	7. Leverandørprocesser
		Forøge brugen af just-in-time indkøb	7. Leverandørprocesser
		Forbedre samarbejde med forhandlere/partnere	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser for lejede serviceaktiver	7. Leverandørprocesser
		Forbedre betingelser med logistikserviceudbydere	7. Leverandørprocesser
		Forøge brugen af forhandlerstyret/forhandlerhåndteret lageropbevaring	7. Leverandørprocesser
	Forbedre Koncernens Ydelser CFO, COO		
		Forbedre strategiske planlægningsprocesser	1. Strategiprocesser
		Forbedre udvælgelse, erhvervelse og kontraktforhandlingsprocesser	6. Kundeprocesser
		Hurtig og smart beslutningstagningsproces	6. Kundeprocesser
		Forbedre styring af driftrelaterede risikoprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre design-, udviklings- og testprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre styring af indkøbspræstationer,	2. Interne Processer

		metoder og værktøjer	
		Opretholde stram kontrol med differentierede komponenter	2. Interne Processer
		Forbedre slutbrugers applikationssupport	2. Interne Processer
		Forbedre etablering af og tilslutning til service-level områder	2. Interne Processer
		Forbedre styring af HR-præstationer, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
		Forsyne medarbejderstaben med bedre HR informationer og værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre præstationsvurderingsprocesser	2. Interne Processer
		Benyt tilgængelige lokale beskæftigelses- og træningsincitamenter	2. Interne Processer
		Forbedre programstyringsprocesser	2. Interne Processer
		Forsyne medarbejderstaben med bedre styringsinformationer- og værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre regnskabs- og målingsprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre styring af aktivprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre styring af revisions- og overensstemmelsesprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre bredden, dybden og kvaliteten af finansinformationer	2. Interne Processer
		Forbedre budgetterings- og prognoseegenskaber	2. Interne Processer
		Forbedre forretningsudviklings- og analyseprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre forretningsydelse og rapporteringsprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre kapital budgetteringsprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre styring af overensstemmelsesprocesser	2. Interne Processer

	Forbedre styring af gælds- og egenkapitalsprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre finansrapporteringseffektivitet	2. Interne Processer
	Forbedre styring af finansielle risikoprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre incitament omkring effektivitet af forretningsplanlægning	2. Interne Processer
	Forbedre styring af indirekte skatter	2. Interne Processer
	Forbedre lønningslisteprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre design- og udviklingsprocesser af fast ejendom	2. Interne Processer
	Forbedre forbedrings- og implementeringsprocesser af fast ejendom	2. Interne Processer
	Forbedre ydelsesstyring af fast ejendom, metoder og værktøjer	2. Interne Processer
	Forbedre udvælgelse, erhvervelse og kontraktforhandlingsprocesser ved fast ejendom	2. Interne Processer
	Forbedre skattestyringsprocesser	2. Interne Processer
	Forbedre brugen af multimedia skatteincitament	2. Interne Processer
	Forøge brugen af fast ejendom	2. Interne Processer
	Styre de skattemæssige konsekvenser på lønningslisten af forretningsinitiativer	2. Interne Processer
	Forbedre brugen af tilgængelige salgsmuligheder/benyt skatteundtagelser	2. Interne Processer
	Forbedre installations og - implementeringsprocesser	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
	Forsyne medarbejderstaben med bedre produkt- og serviceinformation	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
	Forbedre samarbejde med forhandlere	7. Leverandørprocesser
	Forbedre kontraktstyringsprocesser	7. Leverandørprocesser
	Forbedre produktindkøbsprocesser	7. Leverandørprocesser

	Forbedre serviceindkøbsprocesser	7. Leverandørprocesser
	Forbedre betingelser for udstyr og forsyninger	7. Leverandørprocesser
	Forøge fokus på høj værdi forhandlere og partnerskaber	7. Leverandørprocesser
	Benyt national/global købekraft	7. Leverandørprocesser
	Forbedre betingelser for tredjeparts produkt- og serviceydelser	7. Leverandørprocesser
	Forbedre betingelser for koncernens serviceydelser	7. Leverandørprocesser
	Forbedre incitamenter omkring MRO indkøbseffektivitet	7. Leverandørprocesser
	Forbedre betingelser for købte og lejede aktiver	7. Leverandørprocesser
	Forbedre teknologi- og datarisikostyringsprocesser	3. Teknologiprocesser
	Undgå bekostelige gendannelsesinvesteringer	3. Teknologiprocesser
	Konsolidere instrumentstyringsinformation og -værktøje	3. Teknologiprocesser
	Forbedre/konsolidere IT-præstationsstyringsmetoder og -værktøjer	3. Teknologiprocesser
	Forøge brugen af IT, telecom og netværksressourcer	3. Teknologiprocesser
	Forbedre incitamenter omkring IT/netværkseffektivitet	3. Teknologiprocesser
	Forbedre løn- og personalegodeadministrationsprocesser	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre Personaleledelse CHRO	
	Forbedre tilpasning af HR- og teknologistrategier med forretningsstrategier	1. Strategiprocesser

		Forbedre account management færdigheder i medarbejderstaben	6. Kundeprocesser
		Forbedre cross-selling/up-selling færdigheder i medarbejderstaben	6. Kundeprocesser
		Forbedre incitament for klient-/forholdsudvikling	6. Kundeprocesser
		Forbedre incitament for cross-selling/up-selling	6. Kundeprocesser
		Etablere procesforbedringer og innovation som nøglekompetencer	2. Interne Processer
		Forbedre forhandlerstyringsfærdigheder i medarbejderstaben	2. Interne Processer
		Udvikle og vedligeholde bedre kompetencer	2. Interne Processer
		Forbedre incitament omkring udvikling af aktiver	2. Interne Processer
		Forbedre vidensdeling	2. Interne Processer
		Forbedre mekanismer for indsamling og implementering af medarbejdernes idéer	2. Interne Processer
		Forbedre den monetære og ikke-monetære anerkendelse af medarbejdernes bidrag	2. Interne Processer
		Forbedre træningsprocesser	2. Interne Processer
		Forbedre incitament for produktudvikling og innovation	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre produkt- og serviceinnovationsfærdigheder i medarbejderstaben	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Udbygge produktmargener/rentabilitet ind i salgsincitament	5. Produkt- & Serviceydelses-processer
		Forbedre kontrakt- og forhandlingsfærdigheder i indkøbsmedarbejderstaben	7. Leverandørprocesser

	Forbedre færdighederne i produktudviklingsmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre færdigheder i ordre- og faktureringsmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre færdigheder i produktionsmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre færdigheder i salgs- og marketingmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Implementere/forbedre alle virksomhedens processer og værktøjer for vurdering og måling af medarbejderpræstationer	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre færdigheder i teknik- og projektstyringsmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Tilpas kompensation og incitamentsystemer med strategier, værdier og etik	4. Organisatoriske Processer
	Tilpas styring og medarbejderincitamentet med virksomhedens præstationer	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre evnen til at tiltrække talenter	4. Organisatoriske Processer
	Bedre resource- og færdighedspræstationer	4. Organisatoriske Processer
	Implementere innovation og forbedring ind i belønninger og incitamentet	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre medarbejderpræstationer og tilfredshedsevaluering	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre udvikling, rekruttering og efterfølgelsesplanlægning af ledende poster i virksomheden	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre partnerskaber og samarbejdsfærdigheder i medarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre program- og projektstyringsfærdigheder i medarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer

		Forbedre rekrutterings- og orienteringsprocesser	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre færdigheder i HR-medarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre færdigheder i lager- og distributionsmedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre færdigheder i servicemedarbejderstaben	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre incitament for medarbejderne omkring serviceeffektivitet	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre talentstyring, -modeller og -programmer	4. Organisatoriske Processer
		Forøge fokus på personale-/talentudvikling	4. Organisatoriske Processer
		Forøge brugen af distance/online træning (remote/e-learning)	4. Organisatoriske Processer
		Styring af medarbejderafgang	4. Organisatoriske Processer
		Forbedre ledelsesfærdigheder hos ledende medarbejdere	4. Organisatoriske Processer
	Forbedre Kapitalhåndtering CFO		
		Udvikle, afvikle og sælge nye forretninger	1. Strategiprocesser
		Forfine strategi for kredit/dage-modtagelighed	1. Strategiprocesser
		Forøge fokus på kundesegmenter med tab af kredit/lånemuligheder	6. Kundeprocesser
		Forøge fokus på kreditværdige kundesegmenter	6. Kundeprocesser
		Differentiere kreditbehandling af kunder/segmenter	6. Kundeprocesser

		Forbedre og standardisere kreditvurderingsprocesser	6. Kundeprocesser
		Forbedre samlingsprocesser	6. Kundeprocesser
		Forbedre styring af kredit-/låneportefølje	6. Kundeprocesser
		Stramme betingelserne for kredit/lån	6. Kundeprocesser
		Koordinere styring af A/R & A/P i forretningsenhederne	2. Interne Processer
		Forøge pengestrømmen	2. Interne Processer
		Forbedre styring af kreditrisico i forretningsenhederne	2. Interne Processer
		Gearing af kreditrater for at forøge betalingscyklusser og reducere renter	2. Interne Processer
		Reducere kapitalnødvendigheder via partnerskaber	2. Interne Processer
		Reducere niveauet af arbejdskapital	2. Interne Processer
		Forøge fokus på forhandlere med favorable betalingsbetingelser	7. Leverandørprocesser
		Forbedre vurdering og målsætning af A/P ydelser	7. Leverandørprocesser
		Forbedre koordination af betalinger i forretningsenhederne	7. Leverandørprocesser
		Forbedre styring af gældsportefølje	7. Leverandørprocesser
		Gearing af bredde af sælgernetværk for at forøge betalingscyklusser	7. Leverandørprocesser
	Forbedre Datahåndtering CFO, CIO		
		Samarbejd med forhandler om kunde datasynkronisering	6. Kundeprocesser
		Forbedre datakontrolprocesser og -værktøjer	2. Interne Processer
		Forbedre dataharmoniseringsprocesser og -værktøjer	2. Interne Processer

		Bedre overensstemmelse mellem data og privatlivsbeskyttelse	2. Interne Processer
		Samarbejd med leverandør af datasynkronisering	7. Leverandørprocesser
		Bedre master dataharmonisering	3. Teknologiprocesser
		Konsolidere og/eller genskab arkitektur for datalagre	3. Teknologiprocesser
		Interaktiv master data konsolidering	3. Teknologiprocesser
		Byg master data med fuldt kontrolleret redundans	3. Teknologiprocesser
		Forbedre datakvalitet	3. Teknologiprocesser
		Gør bedre brug af real-time data	3. Teknologiprocesser
		Styrk dataharmonisering og -konsolidering	3. Teknologiprocesser
		Forbedre datagennemsigtigheden	3. Teknologiprocesser

Copyright: Mark von Rosing

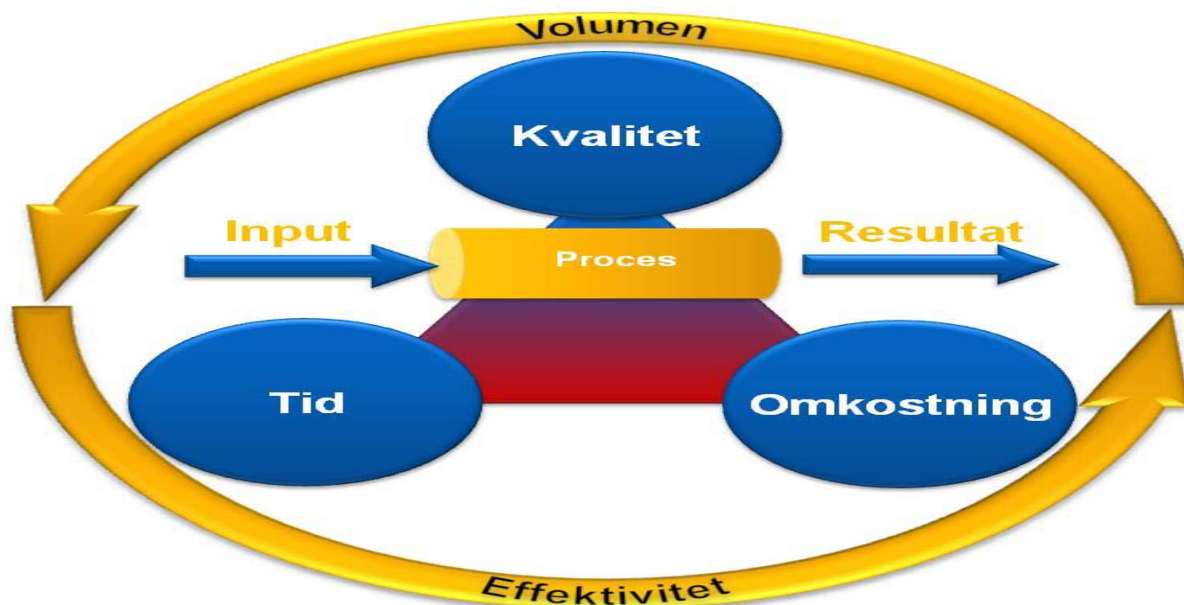
Oversigten ovenfor giver et overblik over den kompleksitet der er forbundet med at identificere strategiske, taktiske eller operationelle mål og processer der er forbundet med værdiskabelsen. Når processerne er identificeret så sætter man indikatorer/mål punkter på processer. De procesindikatorer man anvender til at styre processer og dermed deres resultat, kalder man Proces Performance Indikatorer (PPI) og det kan være en eller flere blandt⁴⁷:

De fem kategorier er følgende:

- **Cyklus tid** – PPIer der måler på hvor lang tid der går fra et punkt i processen til et andet punkt i processen. Et typisk eksempel er den gennemsnitlige cyklus tid for hele processen.
- **Omkostninger** – PPIer der måler prisen på gennemførelsen af en proces ud fra direkte og indirekte omkostninger, som kan allokeres til processen.
- **Effektivitet** – PPIer der måler på forholdet mellem outputmængden og inputmængden. Produces et større output på baggrund af det samme input forbedres effektiviteten af processen.
- **Volumen** – PPIer der måler på hvor stor en mængde processen håndterer. Ofte ønskes at en proces kan håndtere en så stor volumen som muligt uden at effektiviteten eller cyklus tiden bliver forringet.
- **Kvalitet** – PPIer der måler på kvaliteten af selve processen.

PPIer inden for forskellige proces kategorier kan være afhængige af hinanden (feks. proces grupper) og nogle endda direkte modstridende (feks. aktiviteter). Derfor har man for det meste kun fokus på at forbedre et begrænset udvalg af disse kategorier for en proces af gangen. Som eksempel kan nævnes at omkostningerne formentlig vil stige, hvis man har fokus på at forbedre effektiviteten på alle processer. For at kunne fokusere på de væsentlige PPIer er det derfor vigtigt at danne sig et overblik over hvordan ens PPIer afhænger af hinanden. Får man ikke gjort dette, risikerer man at få fokus på at forbedre en PPI, der er modstridende med den overordnede målsætning. PPIer kan desuden relatere sig til hinanden på en af følgende måder⁴⁸:

- Indifferente – relaterer sig ikke til hinanden
- Komplementære – støtter hinanden
- Konkurrerende – forbedres en forringes den anden
- Eksklusive – opfyldes et mål kan det andet mål ikke opnås



⁴⁷ Hagemann Snabe, J. Rosenberg, A. Møller, C. Scavillo, M. Business Process Management – the SAP Roadmap, SAP Press -2009

⁴⁸ Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010

De tre kategorier⁴⁹ cyklus tid, omkostninger og effektivitet relaterer sig til det indre af processen og vil ofte være konkurrerende eller eksklusive. Effektivitet og volumen derimod er parametre der kan således ud fra at betragte input og output. Afhængig af processen kan de ligeledes være konkurrerende.

3.5.1 Hvordan vælges en PPI

Når man har afklaret hvilke fokus man ønsker at have på sin proces, er der mulighed for at opstille flere PPIer inden for den eller de kategorier man har fokus på.

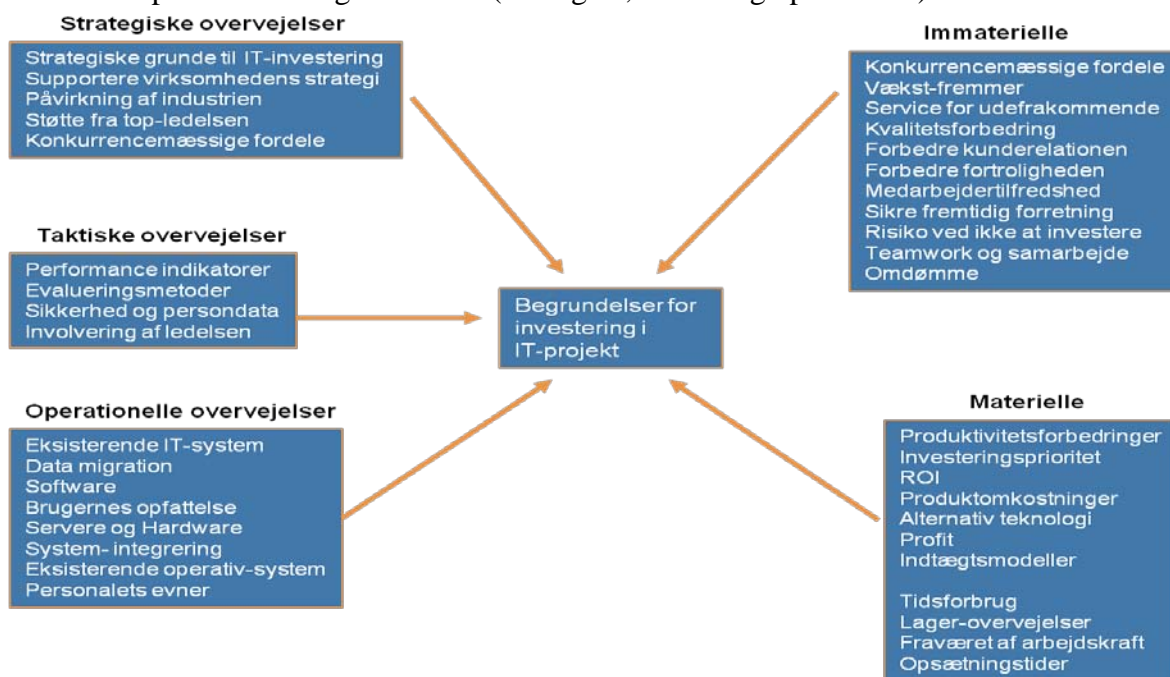
Et generelt princip man kan anvende, når man opstiller mål er at de skal være SMART (Haughey). Det samme gør sig gældende når man vælger PPIer og i særdeleshed når man vælger succeskriterier for PPIer. SMART står for:

- **Specifik** – parameteren skal være klart defineret og det skal være klart for alle hvad parameteren betyder
- **Målbar** – der skal kunne måles direkte på parameteren, så man direkte kan se hvor godt processen performer i forhold til målet
- **Aftalt** – relaterer sig udelukkende til succeskriteriet. De involverede interessenter skal være enige om hvad målsætningen består af, så alle kan arbejde mod et fælles mål
- **Realistiske** – relaterer sig udelukkende til succeskriteriet. Bliver et urealistisk mål sat, er der ingen der ønsker sig at forpligtige sig til at nå det, da alle forventer at man er dømt til at fejle på forhånd
- **Tidsbestemte** – relaterer sig udelukkende til succeskriteriet. Et passende tidspunkt for hvornår målsætningen skal være opnået skal defineres på forhånd. Sættes denne for langt ude i fremtiden, vil der ikke være nok pres på interessenterne til at performe. Sættes den for tidligt, når målsætningen ikke og procesforbedringen har været en fiasko.

⁴⁹ von Rosing, Mark, . Business Performance Mangagement (2009)

4.0 Fastsættelse af værdien af en IT-investering

De nævnte strategiske, taktiske og operationelle overvejelser er måske lette at opremse, men ikke altid lette at værdisætte eller kvantificere, når en SBO, CSF, KPI, BPI eller PPI skal opfyldes. Da de nævnte værdier kan have stor indflydelse på, om hvilke værdier et IT-projekt eller en løsning kan skabe i organisationen, virksomheden bør overveje hvilke immaterielle og materielle værdier der kan skabes på de forskellige niveauer (strategisk, taktisk og operationel).



Figur oversat fra Turban E., Volonino⁵⁰

4.0.1 Målbare værdier

Når man skal opgøre værdien af indførelsen af en IT-teknologi, kan det være let at få øje på de monetære værdier teknologien vil afføde. Der er flere forskellige måder at opgøre værdi på. Regnskabsafdelingen vil hurtigt kunne opstille beregninger af nedenstående cost/benefit-analyser.

- *Net present value (NPV)* er en indikator for værdien af en investering. Ved anvendelse af NPV finder virksomheden frem til hvor stort et overskud eller underskud investeringen vil generere. De forventede fremtidige pengestrømme diskonteres til en nutidsværdi, som sammenholdes med hvor stor investeringen er. Hvis de fremtidige pengestrømme er mindre end investeringens størrelse, så giver investeringen et overskud.
- *Internal rate of return (IRR)* er en metode, der ofte anvendes til beregning af profitabiliteten af en investering. Den beregnede profitabilitet sammenholdes med den ønskede profitabilitet. IRR er diskonteringsraten, hvor NPV er lig nul. Hvis ikke den ønskede

⁵⁰ Turban E., Volonino, Information Technology for Management E – transforming Organizations in the Digital Economy, Wiley, 7th edition, 2009

profitabilitet er opnået skrinlægges investeringen muligvis. Ved fastsættelsen af den ønskede profitabilitet vil virksomheden tage højde for den oplevede usikkerhed ved de forventede pengestrømme.

- *Benefit - to - cost analyse* er nutidsværdien af fremtidige pengestrømme divideret med investeringens beløb. Denne ratio fortæller hvor mange gange investeringen vil tjene sig ind igen.
- *Economic value added* viser den værdi projektet tilfører virksomheden.

4.0.2 Ikke-målbare værdier

Så vidt for de monetære, kvantificerbare værdier, men ofte vil indførelsen af et IT-projekt også medføre betydelige ikke-monetære, kvantificerbare værdier. De ikke-kvantificerbare, ikke-målbare værdier eller fordele og ulemper indførelsen af projektet medfører, kan være såvel strategiske og taktiske som operationelle. Hvis en virksomhed ignorerer de ikke-kvantificerbare værdier, fordi de er for besværlige at fastslå, har virksomheden faktisk fastsat værdien til nul. Dette kan føre til at IT-projekter ikke gennemføres, selvom de åbenlyst vil kunne medføre store fordele for virksomheden. Bedre kommunikation internt og eksternt, hurtigere reaktion på markedsændringer og miljøpåvirkninger, de såkaldte "sociale delsystemers påvirkninger"⁵¹, kan ikke ignoreres når fordele og ulemper skal gøres op ved gennemførelsen af et IT-projekt. En CSF eller BPI kan være formuleret, så der skal tages højde for de "bløde" værdier, som kan være vanskelige at kvantificere. Ignorering af disse kan vise sig katastrofale.

Hvordan skal en virksomhed eksempelvis værdisætte forbedringen af kunderelationer? eller risikoen ved ikke at gennemføre IT-projektet? eller medarbejdertilfredshed? BPI'er kan muligvis give en pejling af hvorvidt de strategiske retningslinjer følges (SBO), men hvordan værdisættes det?

KPI'er kan på samme måde indikere om de kritiske succes faktorer (CSF) opfyldes, men en værdifastsættelse heraf vil være temmelig besværlig. Det samme gør sig gældende ved PPI'er, som indikerer hvorvidt interne processer overholdes på det operationelle niveau.

⁵¹ Oversat fra Turban E., Volonino, Information Technology for Management – transforming Organizations in the Digital Economy, Wiley, 7th edition, p. 621., 2009

4.1 En nødvendighed for IT værdiskabelse og styring (value management og performance management)

En virksomhed er påvirket af mange forhold, hvor nogle er kontrollerbare og andre er ikke kontrollerbare. Denne kompleksitet i en virksomheds dagligdag er en kæmpe udfordring at arbejde med. Nogle af de udfordringer virksomheder arbejder med, er at⁵²:

1. Skabe værdiskabende IT løsninger
2. Virke som katalysator for værdiskabende IT aktivitet
3. Definere IT fordele, trusler og muligheder for virksomheden
4. Bibringe virksomheden værdiskabelsesmulighed for at evaluere IT på styrker og svagheder
5. Bibringe virksomheden værdiskabelsesmulighed for at tilpasse ressourcer med IT målsætning
6. Bibringe virksomheden værdiskabelsesmulighed for at definere behovet for information

Virksomhedernes ledelse vil gerne arbejde målrettet med IT værdiskabelse og styring (value management) og dermed vil de gerne have et godt billede hvad de skal gøres med deres IT løsninger for at kunne opnå deres valgte strategier, og hvad der skal til, for at skabe sig den konkurrenceevne til at få de konkurrencemæssige fordele.

Det virksomhederne mangler er en rigtig IT værdiskabelse og styrings model, der brugt som et værdiidentifikations og styringsredskab kan specificere hvilke virksomhedsstrategier der bliver understøttet af IT. og dermed IT krav/behov kan grupperes i en række overordnede IT projekter, der giver virksomhedsledelsen mulighed for at prioritere. Prioriteringen burde tage udgangspunkt i de udarbejdede mulige effektberegninger og dermed den strategiske værdiskabelse for hvert enkelt projekt. Formålet med sådanne en IT værdiskabelse og styring er således, at definere de vigtigste områder som skal måles, for at sikre at IT organisationen kan opfylde de strategiske visioner og dermed få en kategorisering, konkretisering og handlingsplan for hvert IT system og dermed projekt, så virksomhedsledelsen kan tage stilling til ressourcer og økonomi. Det giver en overordnet IT værdiskabelse og styrings model for et præstationsmålesystem, som tilstræber at opfange den IT kompleksitet, der er i en organisation. Udgangspunktet er, at vælge de præstationsmål på forskellige niveauer (strategisk, taktisk og operationelt) man vurderer til at være de centrale indikatorer, som kan bibringe en forståelse for organisationens virke. Men det er ikke alene for at få en forståelse af virksomhedens virke, at sådanne et IT værdiskabelse og styring model er vigtige. Det skal sikre at IT understøtter organisationens overordnede strategi og realiseringen af denne, og herigennem være det, der er med til at adskille organisationen fra konkurrenterne, dvs. de skal være med til at skabe en konkurrencemæssig fordel. Den nævnte IT værdiskabelse og styring model er således et ledelsesværktøj, der kan bruges til at realisere en virksomheds strategi eller strategier.⁵³

4.2 Kompleksiteten af et værdiskabelse og styring model i IT sammenhæng

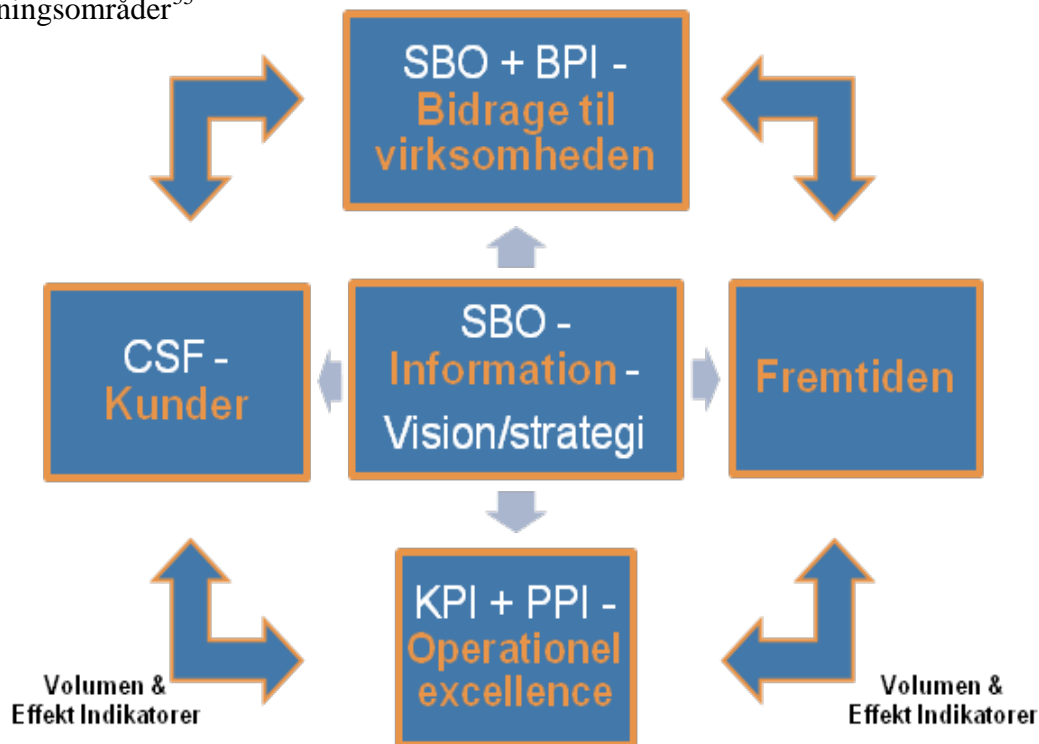
I IT sammenhæng starter en værdiskabelse og styring model at blive meget kompleks, idet det ikke kun skal tage de forskellige niveauer i en virksomhed i betragtning (strategisk, taktisk og operationel) men skal desuden tage processer og organisationen i relationer imellem hinanden. Til at tilføje til den store kompleksitet skal de forskellige forretningsområder⁵⁴ og deres kritiske succes faktorer tages med i betragtning. Der skal en IT løsning både have fokus på operationel excellence, kunder (bruger og dermed også deres slutkunde), bidrage til virksomheden og desuden også være fremtidsorienteret.

⁵² von Rosing, Mark,. Business Performance Management Framework – (2009)

⁵³ Nielsen, Christian, PhD. Strategisk styring F08 – lektion 8 HA-studiet Aalborg Universitet og DAB (tilgået 2009)

⁵⁴ von Rosing, Mark,. Business Value Management Framework – (2010)

Det kan skitseres således. Eksempler på IT målinger, Årsag og effekt relationer mellem forretningsområder⁵⁵



Kilde: IT Governance model tilpasset til IT målinger, årsag og effekt relationer mellem forretningsområder

De kritiske succesfaktorer i et IT - perspektiv relaterer sig til, at blive målt i forhold til de forventninger virksomheden har til et kunderelateret fokus.. Her handler det om, som serviceenhed, at levere service gennem konkurrencedygtige priser samt levering af god service. På det strategiske niveau handler det om, at kunne bidrage til virksomhedens processer på en positiv måde samt at kunne understøtte forretningsstrategierne. Effekten af det vil være, at IT bidrager til virksomhedens IT Governance som betyder, at der sker en ensretning af IT i forhold til målsætningerne og dermed strategierne, at IT leverer værdi, at IT er omkostningseffektivt, at IT håndterer risiko og at IT understøtter synergieffekter internt.

Som tidligere nævnt omkring IT værdiskabelse og styring model, skal der ske en kvantificering af de kritiske succesfaktorer gennem KPI'er og PPI'er. Disse målinger sker, i et IT – perspektiv, på det operationelle niveau gennem målinger af operationel excellence, partnerskab og graden af teknologisk at være førende. For hvert af de områder skal der defineres indikatorer, som understøtter opgavevaretagelsen og som har en effekt på udførelsen af opgaven som serviceenhed med et kunderelateret fokus, og dermed på de kritiske succesfaktorer. Målingerne vil igen være en eller flere blandt⁵⁶:

- Volumen
- Kvalitet,
- Tid,
- Omkostning,
- Effektivitet

⁵⁵ von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

⁵⁶ Hagemann Snabe, J. Rosenberg, A. Møller, C. Scavillo, M. Business Process Management – the SAP Roadmap, SAP Press -2009

I processen omkring fremtiden fokuseres der på, at bygge et fundament for den fremtidige levering af IT - ydelser samt kontinuerlig læring og vækst. Her handler det ganske enkel om, at have og fastholde de IT kompetencer og ressourcer, der er nødvendige for at kunne udføre operationel excellence mm., og dermed nå virksomhedens målsætning i sidste ende.

En eksempel på hvordan følgende kan kobles sammen med IT, vises i næste eksempel⁵⁷:

- Den strategisk vision/mål
- De forskellige strategier der understøtter den strategiske vision/mål
- De kritiske succes faktorer der skal gennemføres for at støtte de forskellige strategier
- De Mulige involveret organisatoriske proces kategorier
- Hvordan IT løsninger i den nye IT Strategi understøttet de ovennævnte punkter

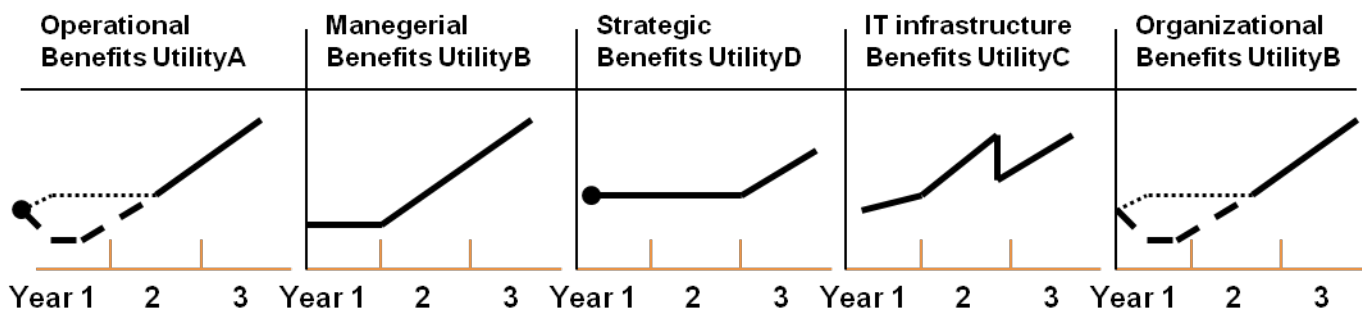
⁵⁷ von Rosing, Mark,. Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)

Strategisk vision	Strategier der understøtter den strategiske vision	Kritiske Succes Faktorer	Mulige involveret organisatoriske proces kategorier
Forbedret bundlinje resultat	Mere profitable omsætningsvækst	Sælg flere indbringende produkter	Informationsprocesser, Marketing processer, Salgs processer
		Øg salget til eksisterende kunder	Informationsprocesser, Marketing processer, Salgs processer
		Tiltræk flere nye kunder	Informationsprocesser, Marketing processer
		Træng ind på nye markeder hurtigere og bedre	Marketing processer, Salgs processer
		Udnyt nye kanaler bedre	Salgs processer
	Mere profitable vækst, innovative og omkostningsminimerende investeringer	Bedre balance mellem in-house og udliciteret (outsourcete)	Forretnings Performance processer - none core processer
		Bedre balance mellem standard og skræddersyede løsninger	Core og none core processer
		Bedre integration af gammelt og nyt	Core og none core processer
		Bedre udnyttelse af eksisterende investeringer	Core og none core processer, Vidensdelingsprocesser
	Forbedring af operationel effektivitet	Bedre intern og eksternt samarbejde	Core og none core processer, Vidensdelingsprocesser, Forretnings Performance processer,
		Optimal harmonisering og konsolidering	Informationsprocesser og Vidensdelingsprocesser
		Bedre udnyttelse af teknologi	Core og none core processer, Service Orienterede processer
	Omkostningsminimering	Optimering af udgifter til infrastruktur	Core og none core processer, Service Orienterede processer
		Optimering af udgifter til ressourcer	Forretnings Performance processer
		Optimering af udgifter relateret til aktiver	Forretnings Performance processer
		Bedre udgiftsgennemskuelighed	Forretnings Performance processer
		Reduceret TCO	Forretnings Performance processer
		Bedre udnyttelse af muligheder for variable udgifter	Forretnings Performance processer - none core processer

		Bedre balance mellem aktiviteter direkte relateret til kerneforretningen og sekundære aktiviteter	Forretnings Performance processer - none core processer
--	--	---	--

4.3 Tidsperspektiv af realisering af værdier og fordele:

De samlede strategiske, taktiske og operationelle fordele redegør for forskellige niveauer og dimensioner hvorunder fordele ved IT forretningssystemer kan realiseres. Herudover mener Shang og Seddon⁵⁸ at fordelene realiseres i forskellige tempi afhængigt af niveau og dimensionen. Denne sammenhæng er skitseret nedenfor.

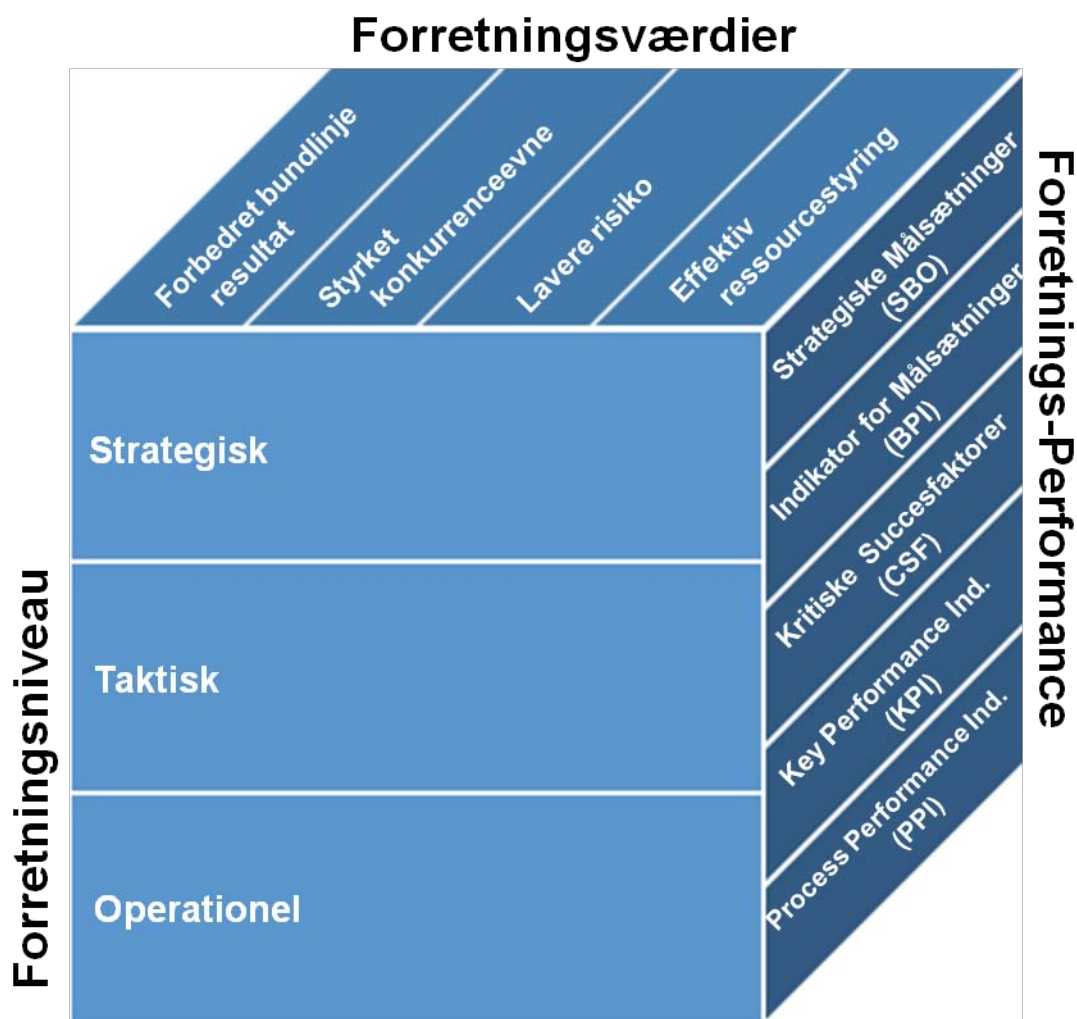


Ikke overraskende ses en nedgang i den operationelle effektivitet umiddelbart efter implementeringen af et nyt IT system. Her følger givetvis en periode med stabilisering og tilvænning. De ledelsesmæssige fordele realiseres først efter en længere periode. I starten skal det nye datagrundlag etableres, ledelsen skal lære at fortolke – og have tillid til – de nye rapporter. De strategiske fordele optræder efter en årrække, mens infrastruktur fordelene realiseres hurtigt idet ældre systemer afskaffes. Organisatoriske fordele høstes først efter en indledende periode med potentielle organisatoriske konflikter på grund af nye arbejdsgange og ansvarsskift i organisationen. Værdiskabelse og styrings metoden behandlet i punkt 4.0 til 4.2 giver et overblik over den kompleksitet der er forbundet med at værdisætte it-investeringer. Operationelle fordele er de mest håndgribelige og lader sig lettest kvantificere.

⁵⁸ Shang, S., Seddon, P.B, Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective, Information Systems Journal, Volume 12 Issue 4, Pages 271 – 299, Oct 2002

5.0 Konklusion

Vi har i de sidste afsnit gennemgået hvordan værdiskabelse praktisk set handler om hvordan en virksomheden i virkelighed kan opdeles/indeles dens strategier og identificere de forskellige forretningsværdier de ønsker på de forskellige forretningsniveauer. Dermed kræver en IT værdiskabelse og styring (value management og performance management) en del arbejdsindsats. Det er både investeringen i hardware og software som skal understøtte organisationens mål – uanset på hvilket niveau værdi-realiseringsen ønskes. Virksomheder bør vælge deres IT strategi ud fra hvordan virksomheden ønsker at positionere sig i forhold til konkurrenterne, ved enten at være first movers og på den måde være innovative og opnå konkurrencemæssige fordele, eller ved at følge best practice i branchen for på den måde at sikre overlevelse på markedet. *Der er en langt større økonomisk omkostning ved at være first mover i forhold til at følge best practice i branchen.*



Copyright: Prof. Dr. Mark von Rosing

Virksomhedens inddeling af strategier øger informationsgrundlaget hvorpå beslutninger træffes, og giver derved ledelsen nogle konkrete redskaber til værdiskabelse.

6.0 Litteratur- og kildeliste

- Bergmann, L. Lean og innovativ på samme tid, BNY.dk 2005
- Fredens, K. Innovation og ledelse, Academica, 2009
- Hagemann Snabe, J. Rosenberg, A. Møller, C. Scavillo, M. Business Process Management – the SAP Roadmap, SAP Press -2009
- Hagemann Snabe, J. von Rosing, M, Rosenberg, A.. Business Process Management – Real world BPM in an SAP environment, SAP Press -2010
- IT Universitetets hjemmeside: <http://www.itu.dk/courses/SBIT/E2006/etr/forretning-IT.pdf>
- Jakobsen, H. Ideudvikling ved kreativ innovation, Gyldendal, 2003
- Karin Verland, direktør Pfizer Danmark:
http://www.irf.dk/download/powerpoint/foraarsmoede2009/karin_verland.ppt
- Kim, C og Mauborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press; 2005
- Lindegaard, S., Næste stop - åben innovation, Børsen, 2009
- Malik, S., Enterprise Dashboards: Design and best practices for IT. 1st ed., Wiley & Sons, 2005
- Nielsen, Christian, PhD. Strategisk styring F08 – lektion 8 HA-studiet Aalborg Universitet og DAB (tilgået 2009)
- Shang, S., Seddon, P.B, Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective, Information Systems Journal, Volume 12 Issue 4, Pages 271 – 299, Oct 2002
- Parmenter, D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 1st ed., Wiley & Sons, 2007
- Planlægning og styring, Flemming Ettrup
- Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1998
- Porter, M. What is strategy” Harvard Business Review, 1996
- Pralahad, C. Innovationens nye tidsalder, Børsen, 2008
- http://fedest.dk/it_strategi/default.asp?show=it_strategi_plan.
- Turban E., Volonino. (2009) Information Technology for Management – transforming Organizations in the Digital Economy, Wiley, 7th edition
- von Rosing, Mark., Business Value Management, a way to plan, create and realize value – (2009)
- von Rosing, Mark., Business Value Management Framework – (2010)
- von Rosing, Mark., Business Performance Management – (2010)
- von Rosing, Mark., Value Case, Cost Benefit & ROI Calculation – (2009)