

Målmodellering och Strategi

Del 1: Modellera verksamhetens mål med BMM

Erik Perjons

DSV, Stockholms Universitet



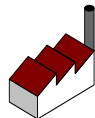
Målmodellering



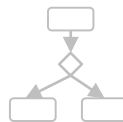
Avbilda verksamheten med modeller



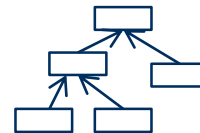
Stockholms
universitet



Verksamhets-
processmodell
(en dynamisk modell)



Målmodell (en statisk
modell)

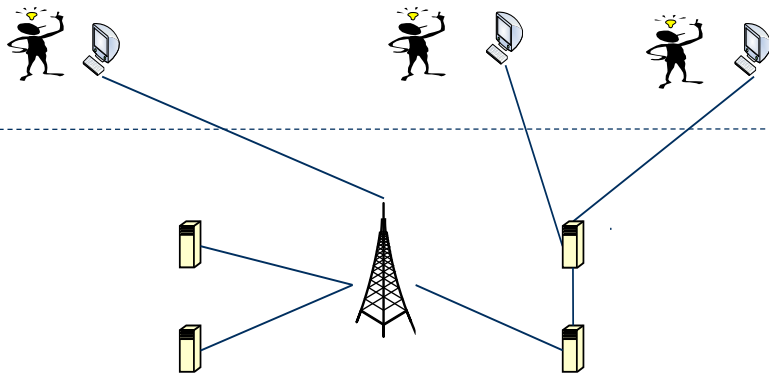


Konceptuell
modell över
verksamhetens
termer/begrepp
(en statisk
modell)



Systemfunktioner:

- Söka kund
- Lägga beställning



Verkligheten

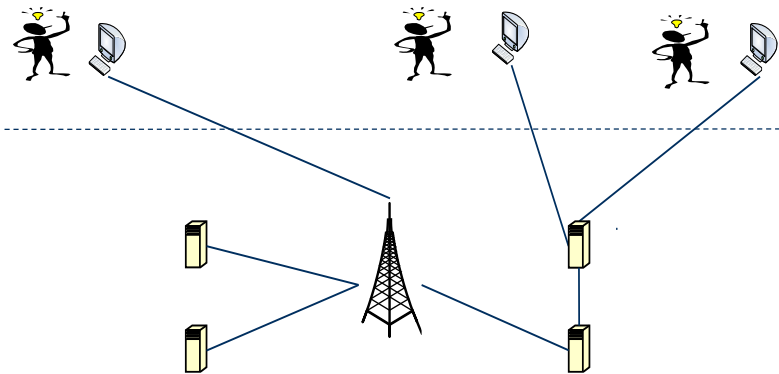
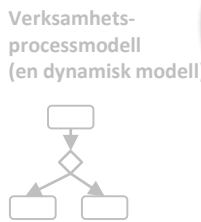
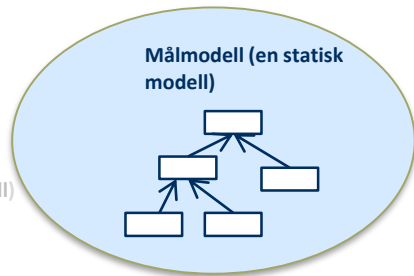
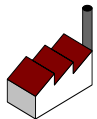
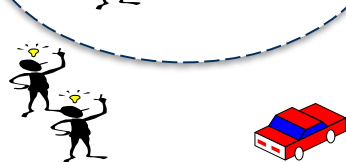
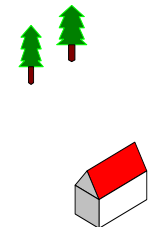
Grafiska modeller/diagram



Avbilda verksamheten med modeller



Stockholms universitet



- Systemfunktioner:**
- Söka kund
 - Lägga beställning

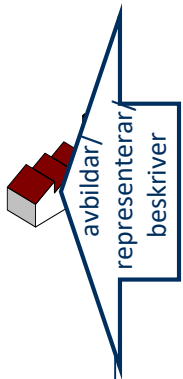
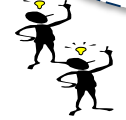
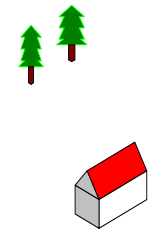
Grafiska modeller/diagram



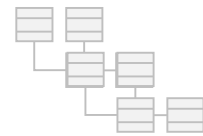
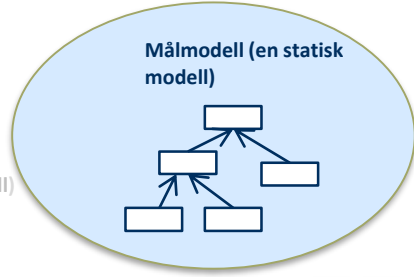
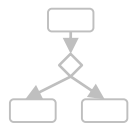
Avbilda verksamheten med modeller



Stockholms universitet



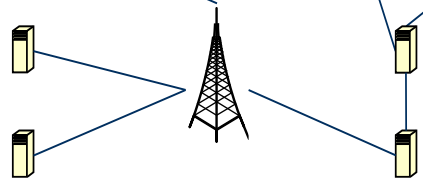
Verksamhets-
processmodell
(en dynamisk modell)



Konceptuell
modell över
verksamhetens
termer/begrepp
(en statisk
modell)



- Systemfunktioner:**
- Söka kund
 - Lägga beställning



Verkligheten

Grafiska modeller/diagram



Business Motivation Model (BMM)

- Business Motivation Model (BMM) är en OMG- specifikation (standard)
- BMM-specifikationen (version 1.3, 2015) kan laddas ned från:
<https://www.omg.org/spec/BMM/1.3/>
- BMM specificerar centrala begrepp i verksamhetsanalys och verksamhetsplaner, som till exempel mission, vision, mål, medel, strategi, taktik

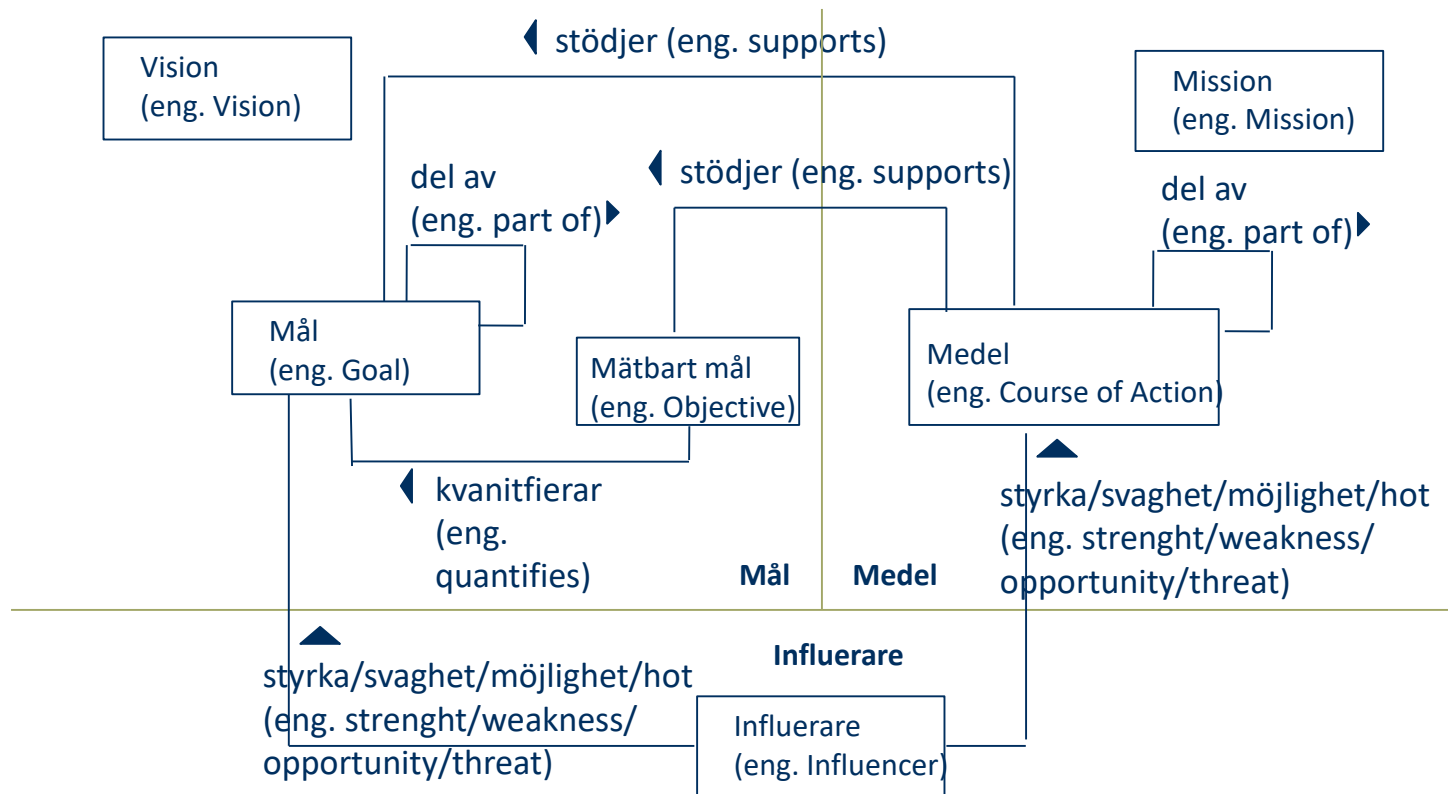


Mål, medel och influerare

- Något förenklat kan man säga att **BMM är uppdelad i tre delar:**
 - En del som specificerar betydelsen av olika former av **mål** (vision, mål och mätbara mål)
 - En annan del som specificerar olika former av **medel** (mission, medel)
 - En tredje del som specificerar **influerare**, som är sakförhållanden/omständigheter/fakta som finns internt eller externt och som påverkar mål och medel



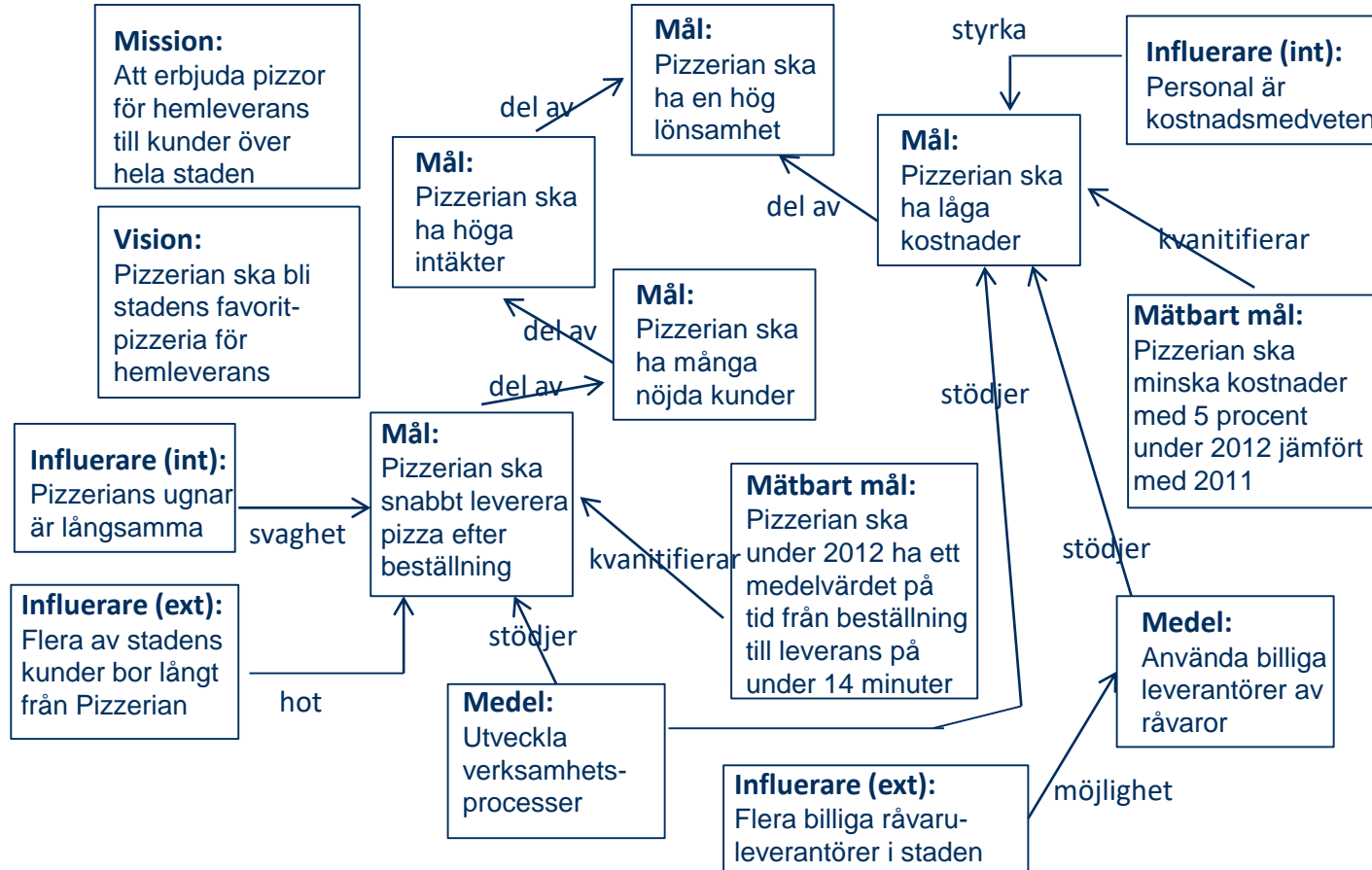
Några BMM-begrepp och deras relationer



Exempel på en BMM-modell



Stockholms
universitet



Mission

Mission:
Att erbjuda pizzor
för hemleverans
till kunder över
hela staden



- En **mission** är en form av medel som klargör **varför en organisation finns till**, vad den ytterst syftar till, inklusive vilken roll den har i samhället
- En mission har inget målnöre utan gäller "tills vidare" som en ledstjärna, det vill säga mission är en **ständig pågående aktivitet** som engagerar medarbetare och kunder



Mission

Mission:
Att erbjuda pizzor
för hemleverans
till kunder över
hela staden



- Enligt BMM ska en mission ha:
 - En handlingsdel (till exempel "erbjuda")
 - En produkt, som vara eller tjänst (till exempel "pizza")
 - En marknads- eller kunddel (till exempel "för kunder över hela staden")
- Exempel på missioner:
 - "Skapa en bättre vardag för de många människorna" IKEA
 - "Vi bidrar till kommunikation och välbefinnande genom att använda förnyelsebara fibrer till papper, förpackningsmaterial och förädlade träprodukter" Stora Enso
- Fundera gärna på vilka delar i ovanstående exempel på missioner som saknas om man följer BMM:s krav på vad en mission ska innehålla



Vision

Vision:

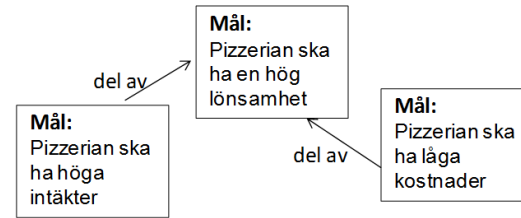
Pizzerian ska bli stadens favorit-pizzeria för hemleverans



- En **vision** är en form av mål som **beskriver ett framtida tillstånd som en organisation vill uppnå** utan att ta hänsyn till hur det kan uppnås
- En vision bör vara gripbar, engagerande, utmanande och – med ansträngning – uppnåbar
- Exempel på visioner:
 - “Vår vision är att vara världsledande inom låsområdet. Inte bara storleksmässigt, utan även genom att erbjuda våra kunder de bästa och mest nyskapande produkterna och lösningarna” *Assa Abloy*
 - “Att vara den mest attraktiva globala samarbetspartnern för patienter och vårdgivare genom att leverera blod- och cellbaserade lösningar och tjänster av världsklass” *Gambro*



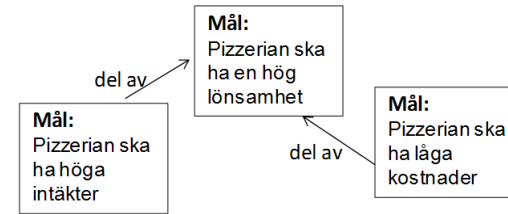
Mål



- Ett **mål** är ett **önskvärt tillstånd för en organisation** som är mer fokuserat än visionen.
- **Ett mål konkretiserar visionen.** Ett mål ska kunna kvantifieras med hjälp av mätbara mål. En vision kan inte kvantifieras på samma sätt.
- **Ett mål, till skillnad från medel, är dock något som organisationen inte har full kontroll över.** Det finns en risk att mål aldrig uppnås.



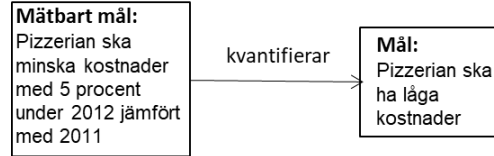
Mål



- Mål kan vara icke-ekonomiska – som till exempel att uppnå hög kundnöjdhet eller öka samarbete med leverantörer
- Mål kan vara ekonomiska – som till exempel ökad lönsamhet och/eller vinst.
- Vanliga centrala ekonomiska mål
 - Ökad vinst – intäkter ökar i förhållande till kostnader - ger utrymme för belöningar åt de olika intressenterna.
 - Ökad lönsamhet – öka det man får tillbaka på insatt kapital
- Nackdel med ekonomiska mål – de engagerar sällan medarbetare och kunder



Mätbara mål



- Ett **mätbart mål** är ett mål som uttrycks på så sätt som gör att **man bestämma om målet är uppnått eller inte**
- Mätbara mål ska, enligt BMM, vara:
 - uppnåbara
 - tidsbegränsade, det vill säga ha en tydligt angiven tidsram/tidpunkt då det mätbara mål ska vara uppnått eller inte
 - mätbara (notera att det finns tekniker för att göra saker mätbara, även sådant som till synes verkar omätbart)
- Industrin använder begreppet **SMART** för att beskriva mätbara mål:
 - S = Specific
 - M = Measurable
 - A = Attainable
 - R = Relevant
 - T = Time-Based



Medel



- Ett **medel** är **något som görs för att uppnå mål**, och är vanligen resurser, tekniker, instrument och metoder (inklusive IT-system)
- **Medel är något som organisationen har kontroll över (till skillnad från mål)**. Medel kommer alltså att sättas in om organisationen bestämmer sig för det (medan mål vet man inte om de kommer uppfyllas)



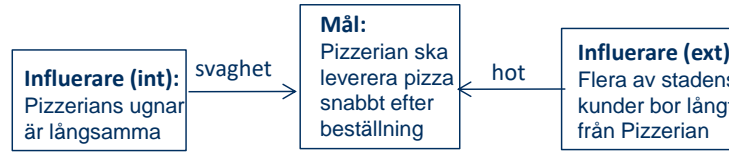
Mer om medel



- Enligt BMM kan ett medel antingen vara en **strategi** eller en **taktik**
- **Strategi** är enligt BMM ett av organisationen accepterat angreppssätt för att uppnå organisationens olika mål givet omgivningens begränsningar, möjligheter och risker
- **Taktik** är enligt BMM ett sätt att implementera strategi. Taktik är alltså något mer begränsat. Notera att taktik är ofta något som bestäms på avdelningsnivå.
- Ni behöver inte på kursen göra skillnad på strategi och taktik i BMM-modellen



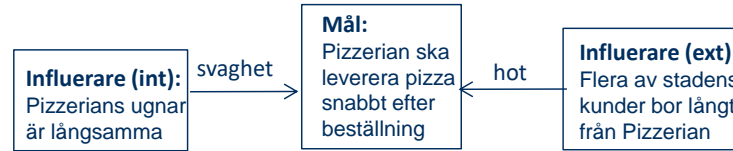
Influerare



- **Influerare** är **ett sakförhållande, en omständighet eller en fakta**, som kan **påverka uppfyllande av mål eller genomförande av medel**
- Influerare kan vara **interna** (inom organisationens gränser) eller **externa** (utanför organisationens gränser)
- **Exempel på kategorier av interna sakförhållanden är:** infrastruktur, resurser, vanor, rutiner, praktiker, organisationskultur
- **Exempel på kategorier av externa sakförhållanden är:** lagstiftning, offentliga regelverk, teknologi, miljö, leverantörer, kunder, konkurrenter, partners



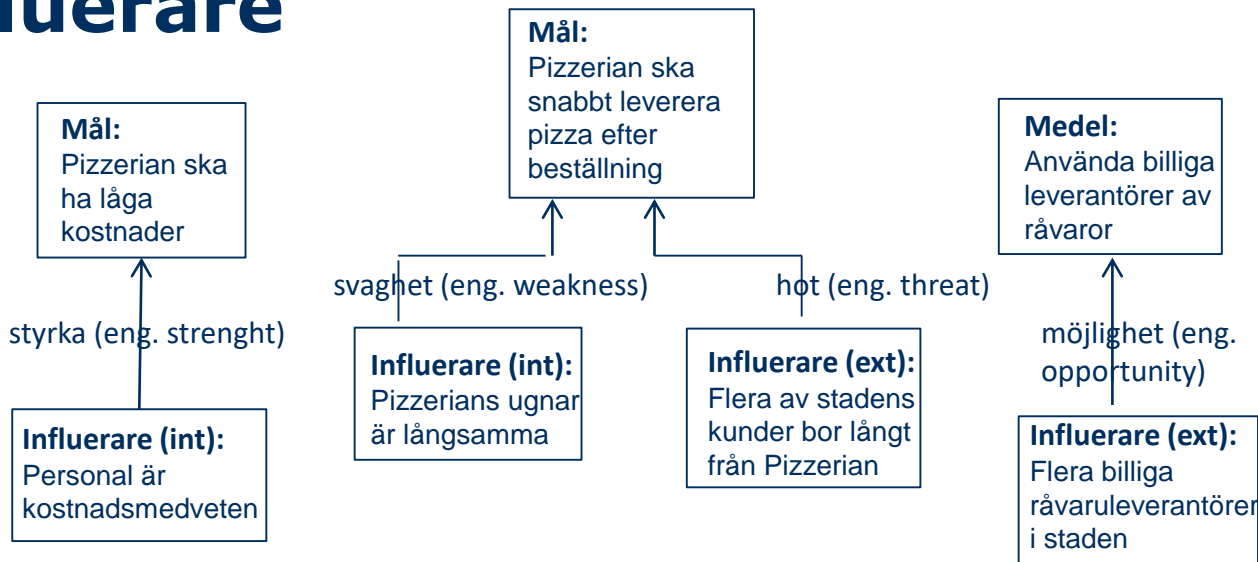
Influere



- Relationen mellan interna influere och mål eller medel är: **styrka** (eng. strength) eller **svaghet** (eng. weakness)
- Relationen mellan externa influere och mål eller medel är: **möjlighet** (eng. opportunity) eller **hot** (eng. threat)
- **Strength, weakness, opportunity och threat kallas bedömning** (eng. assessment) i BMM.
- Denna bedömning kallas också **SWOT-analys** och är en sätt att utföra en strategisk analys.



Influere

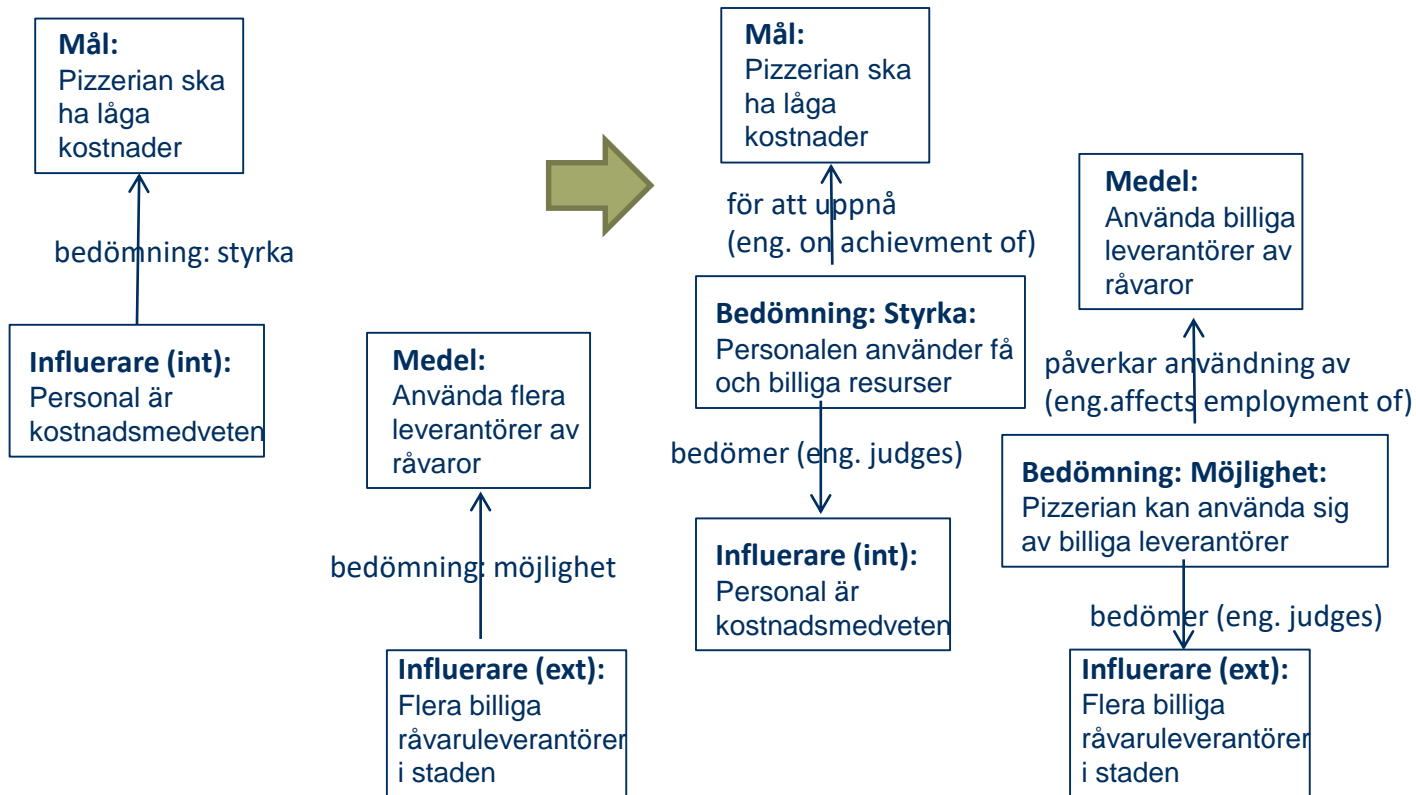


Fyra varianter av bedömning

	Intern	Extern
Positiv	styrka (eng. strength)	möjlighet (eng. opportunity)
Negativ	svaghet (eng. weakness)	hot (eng. threat)

Influere

Det är möjligt att också explicitgöra bedömningen i BMM (ej nödvändigt på kursen)



Riktlinjer för målmodellering

- **Vid modellering av mål.** Använd ordet "ska" när mål uttrycks, till exempel: "Pizzerian *ska* ha höga intäkter"
- **Vid modellering av medel.** Påbörja uttrycket med ett "Att", till exempel: "Att hyra personal med egna bilar som kan leverera pizzor"
- **Vid modellering av mål.** Utgå gärna från följande struktur för vinstdrivande företag:

