

# Analyse og valg av prestasjonsstyringssystemer for bedrifter og verdikjeder

Håkon Fauske

Ingvar Hagen

Smartlog seminar  
Trondheim 1-2 september 2005

# Hva er en god prestasjon?



Video

# Agenda

- Introduksjon og definisjoner
- Utfordringer med dagens prestasjonsstyringssystem
- Metodikk for utvikling av prestasjonsstyringssystem
- Case fra pågående SINTEF-prosjekt
- Oppsummering



# Prestasjonsmål... (PM)



diskuteres ofte, men blir sjelden klart definert....

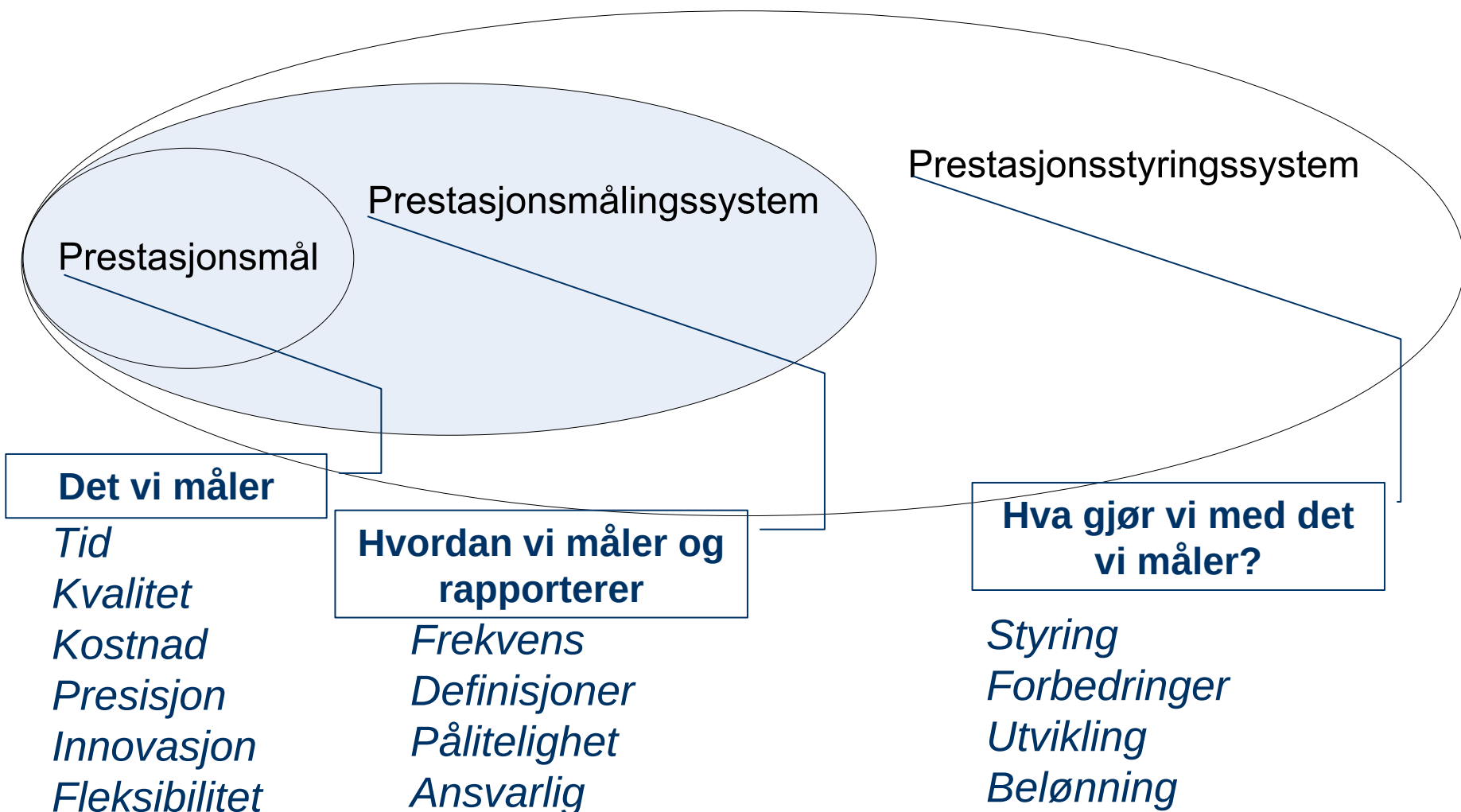
Prestasjonsmåling:

*Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action. (Neely, 1995)*

Prestasjonsmål/måleparameter:

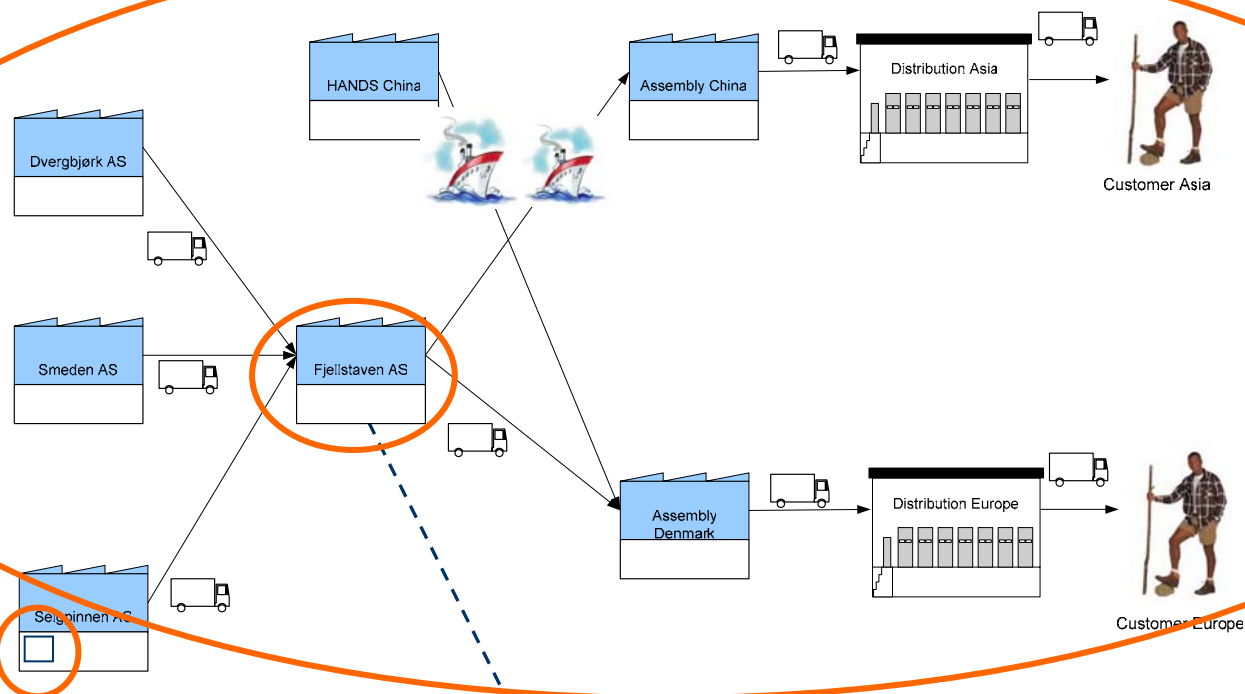
*A performance measure can be defined as a metric used to quantify the efficiency and/or an action. (Neely, 1995)*

# Definisjoner



# Prestasjonsmål på ulike nivå

- eksempler med logistikkfokus



## Operasjonsnivå

Oppetid  
Kvalitet  
Produktivitet  
Kostnad

## På bedriftsnivå

Servicegrad  
Omsetning pr ansatt  
Gjennomløpstid  
Omløpshastighet

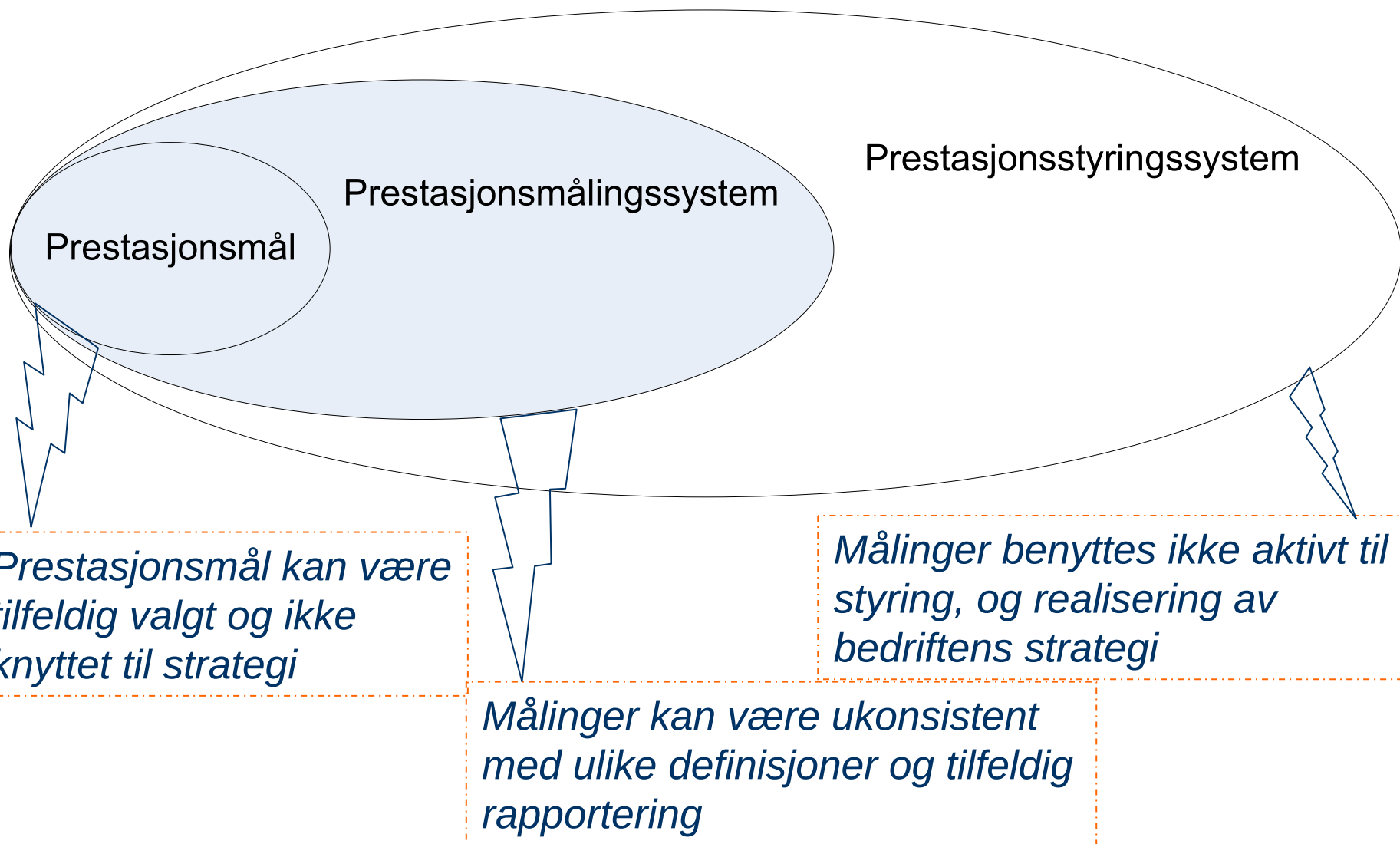
## I verdikjeden

Leveringspresisjon  
Etterspørselsvariasjon  
Transaksjonskostnad  
Fleksibilitet

# Utfordringen

*Utvikle prestasjonsmål og  
prestasjonsmålingssystem som gjør bedriften i  
stand til å forbedre sin konkurranseevne*

# Fallgruver





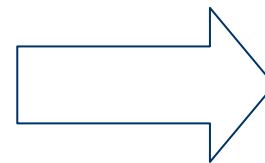
# Uventede konsekvenser av prestasjonsmålinger...



# Utvikling av prestasjonsmål

## ■ Prestasjonsmål skal:

- Støtte strategien
- Være pålitelige
- Være korrekt målt
- Skape en forbedringskultur
- Være mulig å benytte til styring



## Metodikk



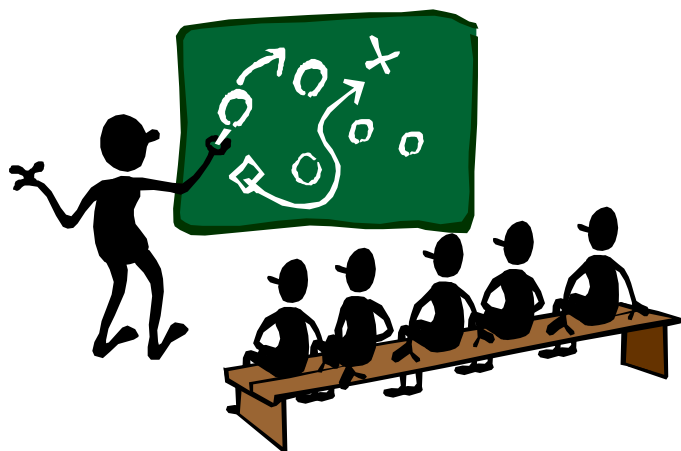
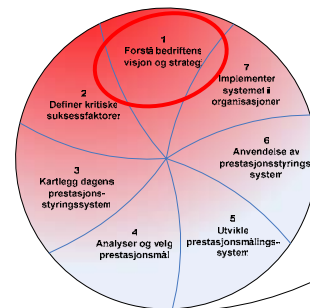
# Metodikk for utvikling av et prestasjonsstyringssystem



Basert på metodikk fra EU-prosjektet  
MOMENT gjennomført ved SINTEF

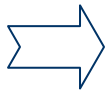
# Trinn 1: Forstå bedriftens visjon og strategi

*Kunnskap om bedriften er viktig for å utforme et optimalt prestasjonsstyringssystem*

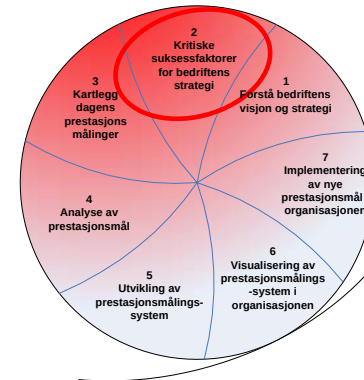


- ☐ Ambisjonsnivå
- ☐ Fokusområder
- ☐ Bransjeforståelse
- ☐ Markedsutsikter
- ☐ Bedriftskultur
- ☐ Bedriftsstruktur

# Trinn 2: Definer kritiske suksessfaktorer



*Hva er kritisk for at bedriften skal kunne gjennomføre sin strategi?*



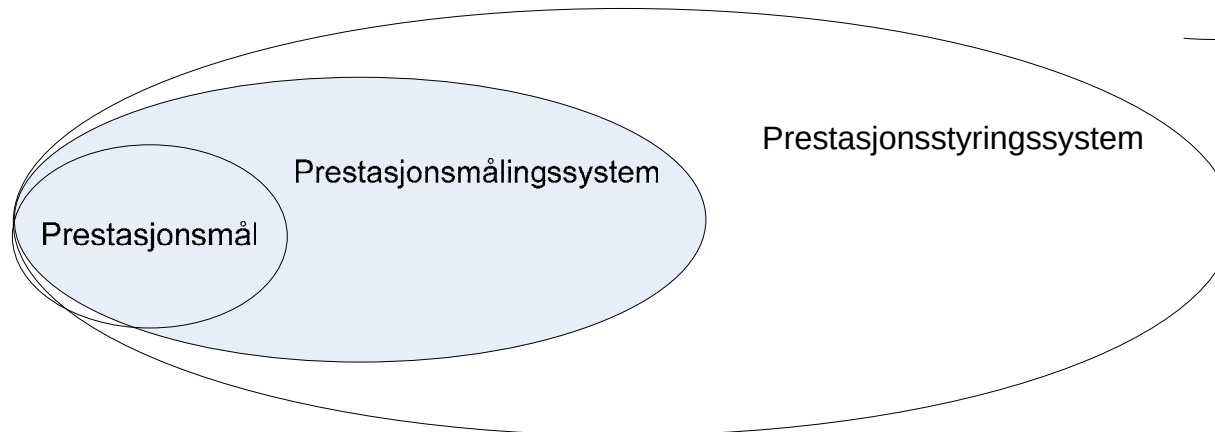
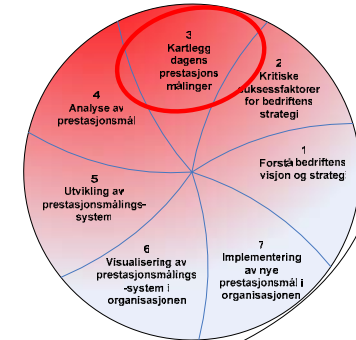
- *Kostnad?*
- *Tid?*
- *Kvalitet?*
- *Fleksibilitet?*
- *Innovasjonsevne?*
- *Miljø?*



# Trinn 3: Kartlegg dagens prestasjonsstyringssystem (I)



***Få oversikt over struktur og innhold i prestasjonsstyringssystemet***



# Trinn 3: Kartlegg dagens prestasjonsstyringssystem (II)

| Prestasjonsmål | Definisjon | Kritiske suksessfaktorer | Rapportering | Bruksområde |
|----------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|
|                |            |                          |              |             |

Navn på parameterere

Definisjoner med målenhet

Kritisk suksessfaktor for prestasjonsmål

Målefrekvens  
Ansvarlig  
Kom. medium

Styring  
Kontroll  
Belønning

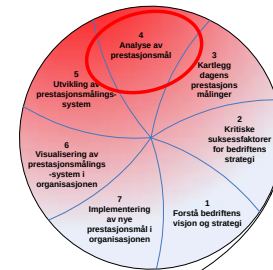
# Trinn 4: Analyser og velg prestasjonsmål

## Utform et konsistent parametersett

Prestasjonsmål

### Det vi måler

Tid  
Kvalitet  
Kostnad  
Presisjon  
Innovasjon  
Fleksibilitet



| Prestasjonsmål | Definisjon | Kritiske suksessfaktorer | Rapportering | Bruksområde |
|----------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|
|                |            |                          |              |             |

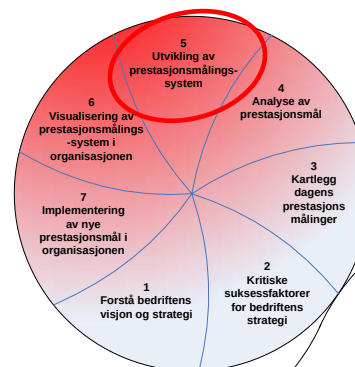
- ❑ PM koblet opp mot strategi !
- ❑ Riktig definisjon !
- ❑ Pålitelig og korrekt utført målinger!



# Trinn 5: Utvikle prestasjonsmålingssystem



**Etabler retningslinjer og struktur for prestasjonsmålingssystemet**



Prestasjonsmålingssystem

**Hvordan vi måler og rapporterer**

*Frekvens  
Definisjoner  
Pålitelighet  
Samsvar mellom mål*

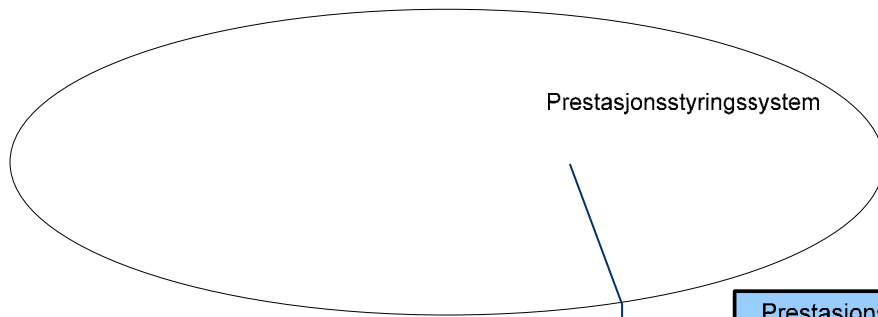
| Prestasjonsmål | Definisjon | Kritiske suksessfaktorer | Rapportering | Bruksområde |
|----------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|
|                |            |                          |              |             |

- ☐ Målinger integrert med øvrige IT- system ?
- ☐ Er dataene enkle/tungvinte å fremskaffe ?
- ☐ Transparens i målingssystem!

# Trinn 6: Anvendelse av prestasjonsstyringssystem



***Hvordan benyttes prestasjonsmålingene i det daglige?***



**Hva gjør vi med hva vi måler?**

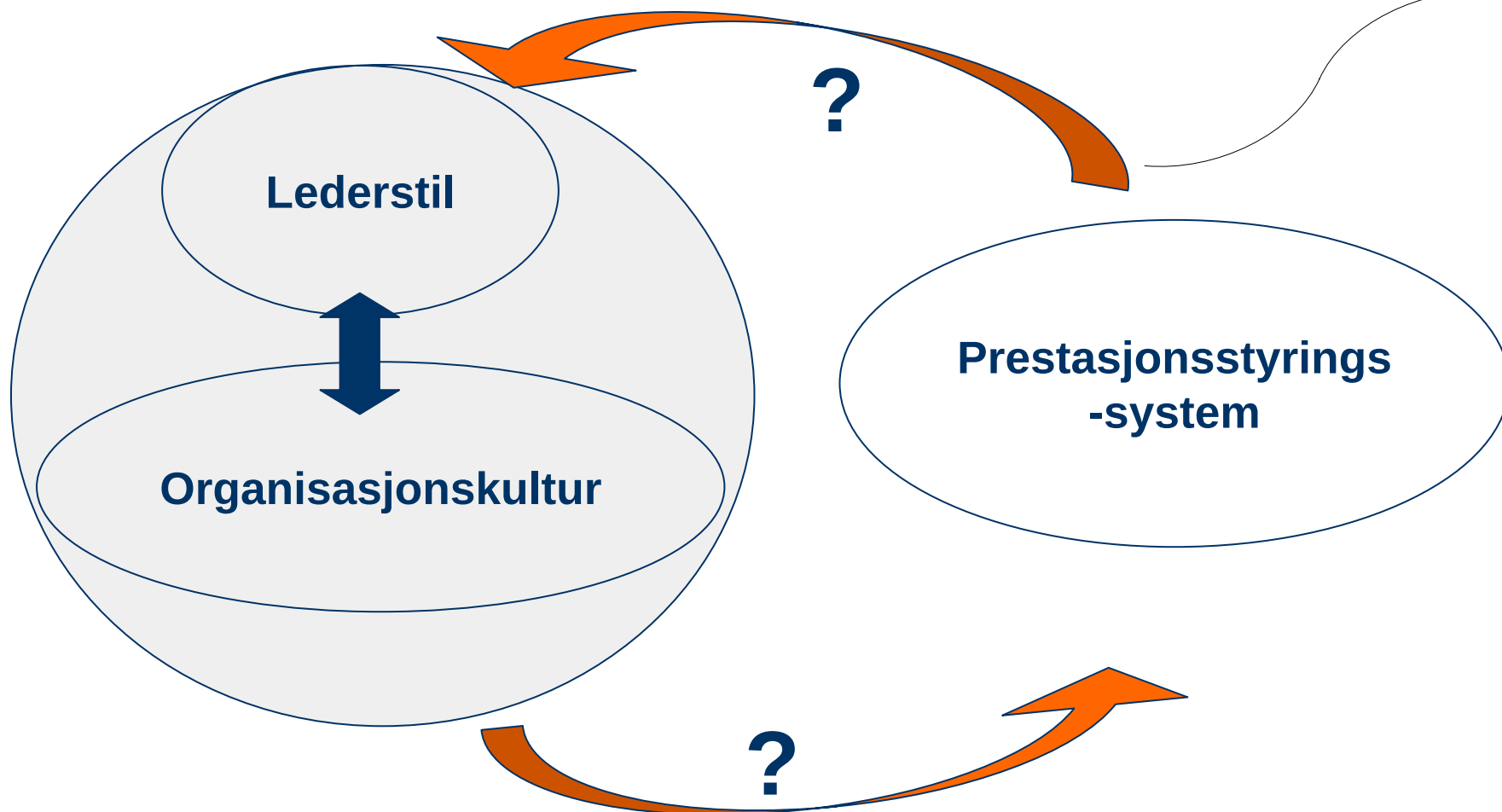
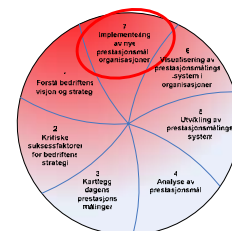
| Prestasjonsmål | Definisjon | Kritiske suksessfaktorer | Rapportering | Bruksområde |
|----------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|
|                |            |                          |              |             |

*Styring  
Forbedringer  
Utvikling  
Belønning*

- ☐ Aktiv styring?
- ☐ Forbedringsarbeid?
- ☐ Grunnlag for belønning?

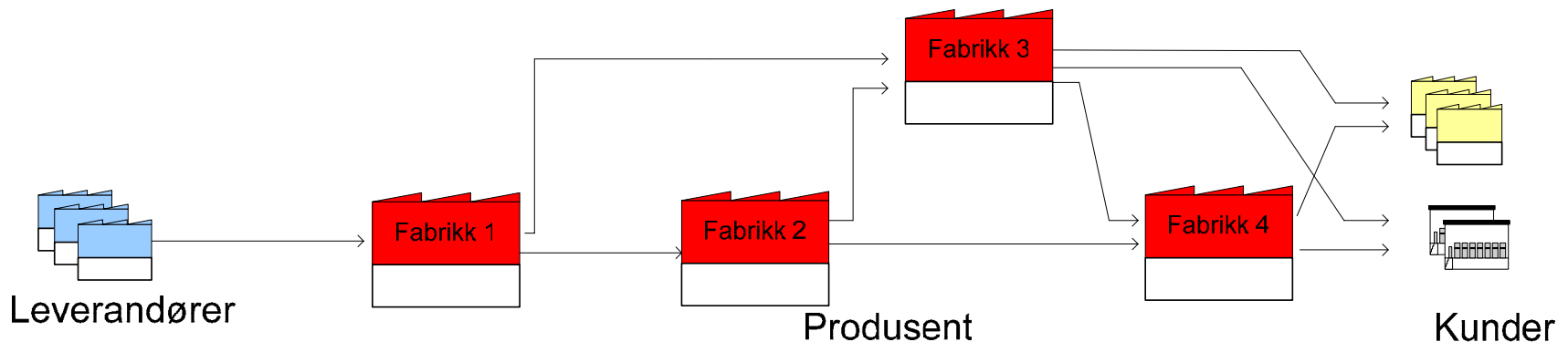
# Trinn 7: Implementer systemet i organisasjonen

Hvordan oppnå en vellykket implementering ?



# Case- eksempel: Et pågående SINTEF - prosjekt

- Et konsern har en distribuert fabrikkstruktur
- Leverandør til andre produsenter
- Mange produktvarianter innenfor en type produktgruppe



## ***Bakgrunn fr prosjekt:***

Bedriften ønsker et **videreutviklet målestyringssystem** som er bedre tilpasset **deres strategi** og som samtidig gjør jobben **bedre og mer effektivt**.

# Trinn 1:

## Forstå bedriftens visjon og strategi

### ☐ **Bedriftens ambisjonsnivå**

*Markedsledende innen sitt bransjesegment*

### ☐ **Marked**

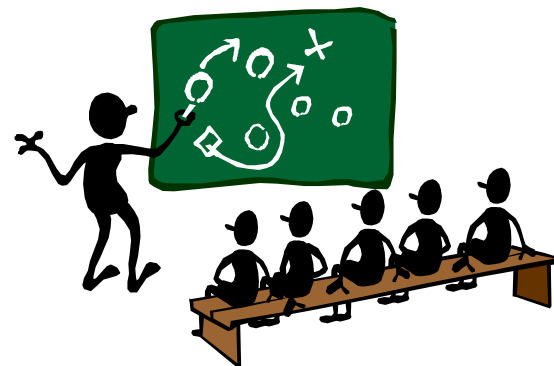
*Konkurransen utsatt bransje og bedriften konkurrerer på nyskapning*

### ☐ **Fokusområde**

*Integrerte løsninger for produkt og prosessutvikling*

### ☐ **Bedriftskultur**

*Organisasjonen er oppfordret til involvering og de har krav til kontinuerlig forbedring*

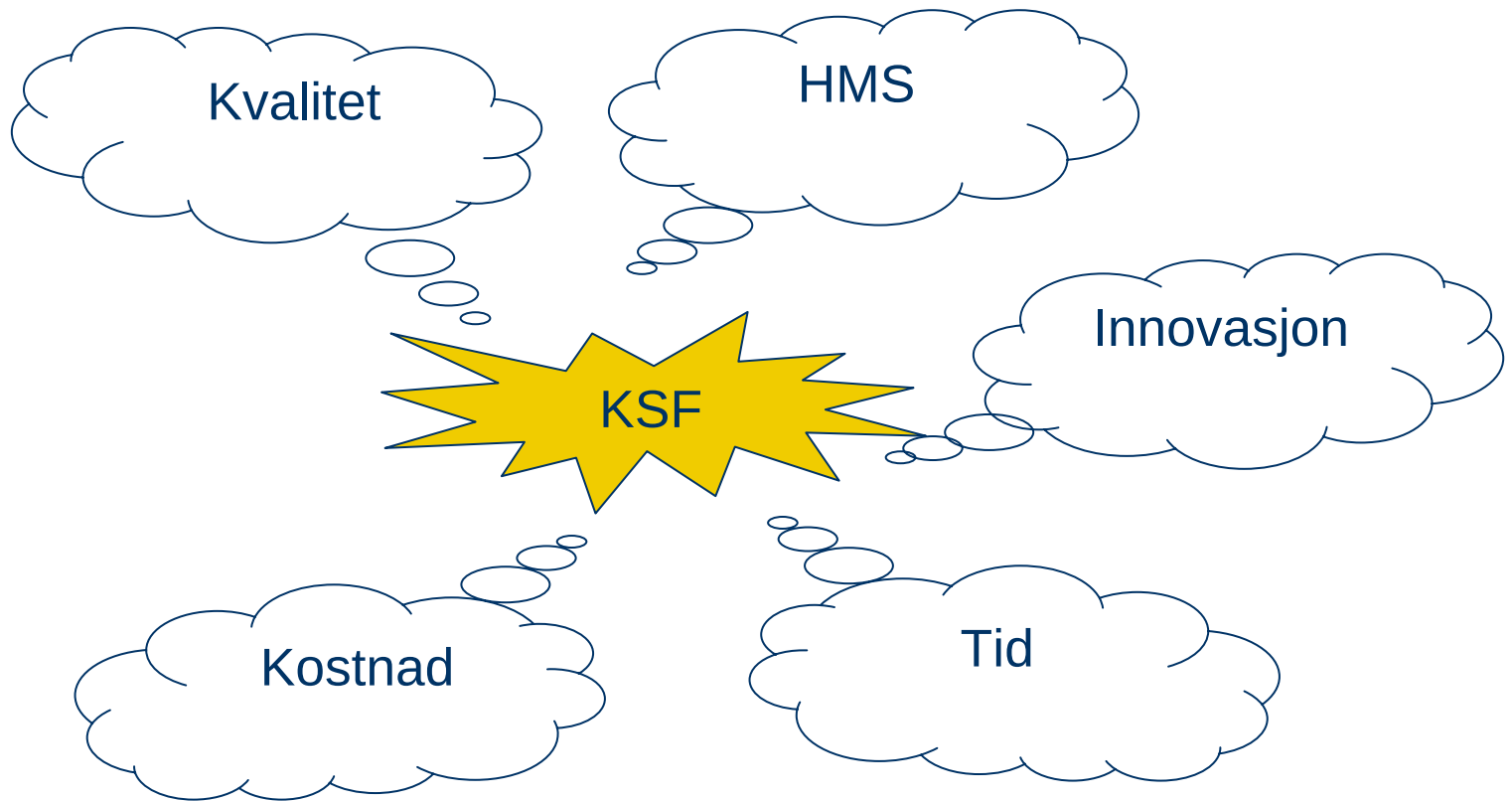


### **Bedriftens strategi**

*Leverer produkter med*

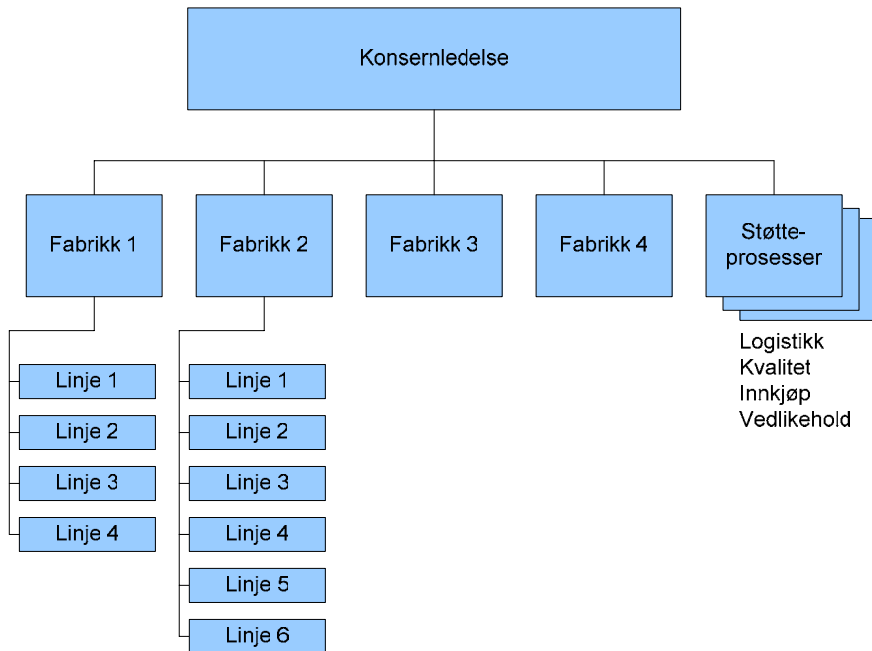
- ☐ *høy leveringspresisjon*
- ☐ *høy kvalitet*
- ☐ *lav kostnad*

## Trinn 2: Finn kritiske suksessfaktorer



# Trinn 3:

## Kartlegge eksisterende PM



- ☐ Har fylt ut matrisen for 14 PM-områder
- ☐ Totalt 122 PM
- ☐ 37 ulike PM
- ☐ 5 av dem går igjen i de fleste

- ☐ Ulik prosedyre for frekvens på rapportering

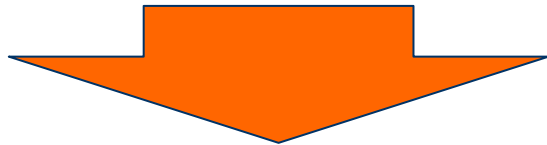
| Prestasjonsmål | Definisjon | Kritiske suksessfaktorer | Rapportering | Bruksområde |
|----------------|------------|--------------------------|--------------|-------------|
|                |            |                          |              |             |

**Skjema**

# Trinn 4:

## Analyse og velg nye prestasjonsmål

- ❑ Noe sub- optimalisering i valgene
- ❑ Ubalanse i valgene av PM- er vs. strategi



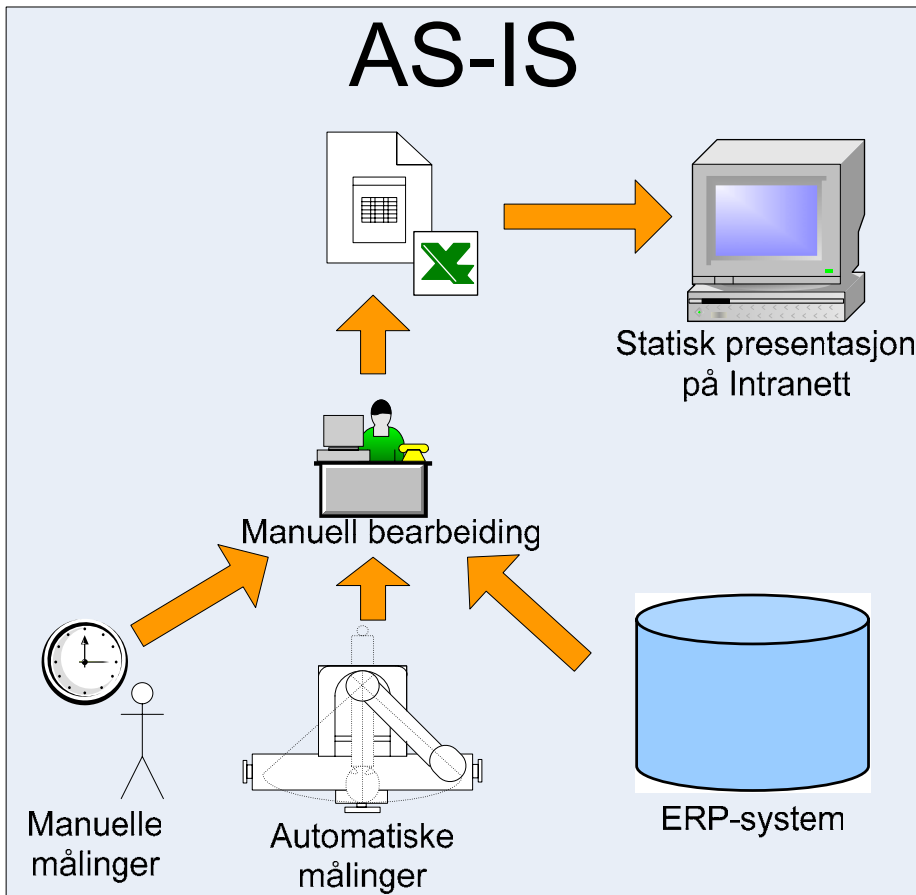
- ❑ Erstatte enkelte PM som bedre støtter strategien til virksomheten
- ❑ Konsistens mellom PM- tre for hhv ledelse, drift og støtteprosesser
- ❑ PM på tvers av verdikjeden



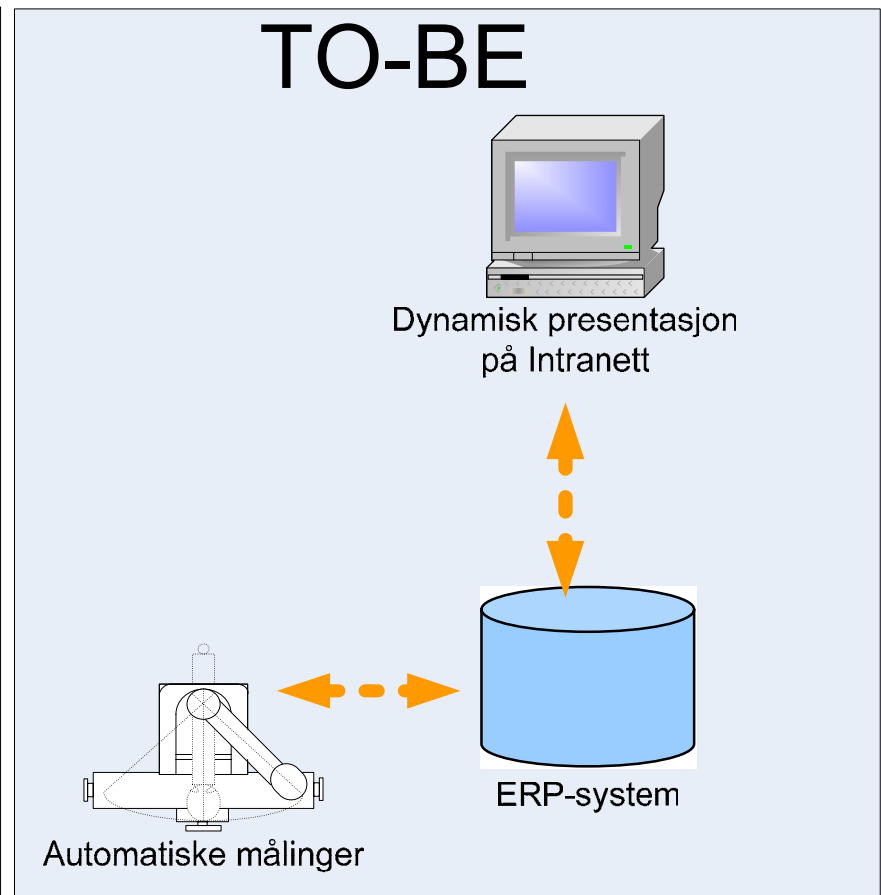


# Trinn 5: Videreutvikle prestasjonsmålingssystem

## AS-IS



## TO-BE

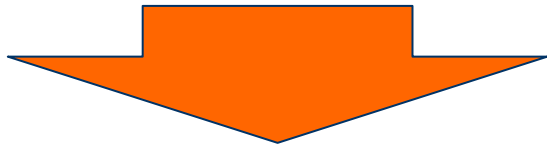
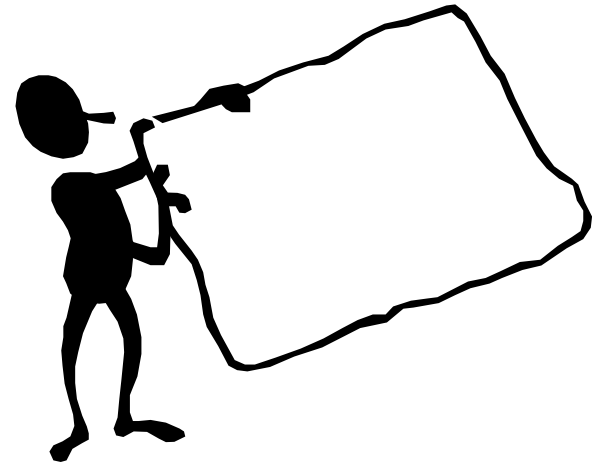


# Trinn 6:

## Anvendelse og visualisering

### Anvendelse

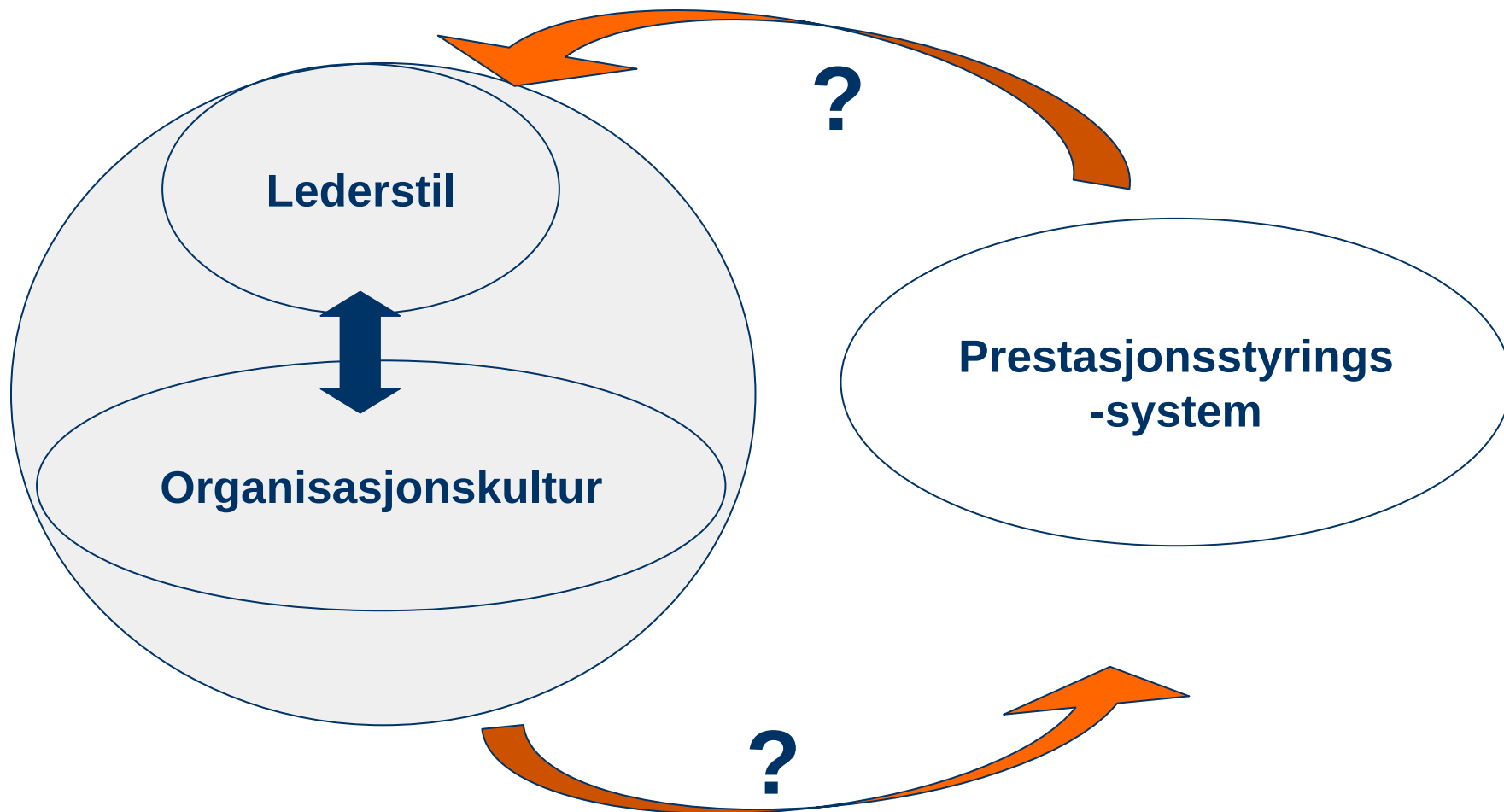
- ☐ Skape kontinuerlig forbedring
- ☐ Gi styringssignal
- ☐ Grunnlag for belønning



- ☐ Tilpasset brukergrensesnitt
- ☐ Visuell fremstilling
- ☐ Sanntidsinformasjon



# Trinn 7: Implementering



# Oppsummering

*Utvikle prestasjonsmål og prestasjonsmålingssystem som gjør bedriften i stand til å forbedre sin konkurranseevne*

- Strukturert framgangsmåte for helhetlig løsning
- Prestasjonsmål- og styringssystem kan bidra til å skape en forbedringskultur