

14. Definerings af Key Performance Indicators (KPI'er)

Definering af S&OP proces

For en samlet fremstilling af værktøjer henvises der til:

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2019), *Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At få skabt et sæt af KPI'er, der synliggør de ønskede effekter af Sales & Operations Planning (S&OP) processen.

- **Deltagere**

- Topledelsen, S&OP procesejer/Manager, økonomi og IT.

- **Anvendelsestidspunkt**

- I definering af S&OP processen.



Definering af KPI'er

- I en virksomhed vil der typisk være en lang række performance indikatorer til opfølgning og til at sætte retning.
- Denne proces sætter fokus på at identificere de performance indikatorer, der betragtes som særligt væsentlige i S&OP processen.
- Processen med at identificere og definere KPI'er kan med fordel ske blandt nøgleressourcer i S&OP teamet og den øvrige drift.
- Der bør være særligt fokus på, at KPI'erne understøtter de strategiske målsætninger.



Typiske udfordringer med KPI'er

- Manglende IT-systemer til at understøtte målingerne.
- Ikke tilstrækkelig tid til at gennemføre målingerne.
- Udfordringer med at skaffe data til at måle de rigtige ting.
- Manglende allokering af de rette ressourcer til at gennemføre målingerne.
- Udfordringer med at sikre den rette datakvalitet.
- Der måles ikke på de rigtige ting.
- Målene er ikke baseret på realtidsdata.
- Udfordringer med organisatorisk forankring (uenighed om, hvad der skal måles på).
- Udfordringer med at foretage konkrete handlinger på baggrund af målingerne.
- Udfordringer med at kommunikere målene.
- Der måles på for meget.



1. Formål

- Her beskrives formålet med at foretage målingen.
- Målet kan f.eks være:
 - Reduktion af gennemløbstid
 - Reduktion af ventetid
 - Forbedring af kvalitetsniveauet



2. Definition

- Målingen defineres præcist.
- Hvert indgreb, der indgår i målingen, defineres.
- Beregningsmetoden forklares.



3. Rapportering

- Beskrivelse af:
 - Rapporteringsform (kurver, søjler, skemaer med tal)
 - Indhold (måleresultater, evt. bearbejdning af resultater)
 - Målefrekvens (hvor ofte der skal rapporteres)



4. Forudsætninger

- Her fastlægges det datagrundlag, der skal indhentes for at gennemføre målingen.
- Det kan f.eks. være "registrering af klager" eller "registrering af spildtid".



5. Organisation

- Opgavefordeling i forbindelse med målesystemets etablering, udvikling og vedligeholdelse beskrives.
- De ansvarlige for dataindsamling, beregninger og rapportering udpeges.
- Opgaverne kan med fordel delegeres.



6. Registreringsområde

- Det afklares, hvilken del af virksomheden, målingen omfatter.
- Det kan være hele ordrebehandlingen, lageret, værkstedet mv.



7. Information

- Her anføres de personer, som skal informeres om måleresultaterne, og hvor resultaterne skal vises (opslagstavler, personaleblade, elektronisk post mv.).



8. Påvirkningsmuligheder

- Her nævnes de øvrige områder, som påvirker målingen.
 - F.eks. "information og uddannelse", "effektivitet", "kundeservice"



9. Nuværende niveau

- Hvis det nuværende niveau kendes, angives det.
- Målet angives - helst med terminer for opnåelse.
- Præstationsniveau i andre institutioner eller i tilsvarende private virksomheder kan synliggøres her med henblik på sammenligning med egne mål



10. Bemærkninger

- Særlige kommentarer, der kan lette definitionen eller brug af målingen.
- Herunder beskrives negative eller uønskede virkninger i eller uden for institutionen, som målingen vil kunne resultere i.



Skabelon til beskrivelse af KPI'er

#	Punkt	Beskrivelse
1	Formål	
2	Definition	
3	Rapportering	
4	Forudsætninger	
5	Organisation	
6	Registreringsområde	
7	Information	
8	Påvirkningsmulighed	
9	Nuværende niveau	
10	Bemærkninger	

Kilde: Baseret på Neely, A. Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997), "Designing performance measures: A structured approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 11, 1997, pp. 1131-1152.