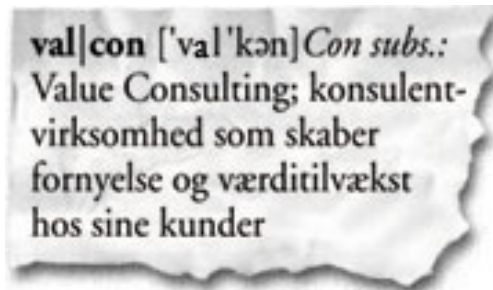


Performance Management

- Fokus på styrbarhed og handlekraft

Valcon - "på en side"

Navnet



Valcon blev i 2004 og 2005 af Dansk Industri tildelt priser for bedste opgaveudførelse i samarbejde med henholdsvis PFA og Post DK

Kåret af Gary Cokins i 2004 og 2005 som bedste globale ABC konsulenthus



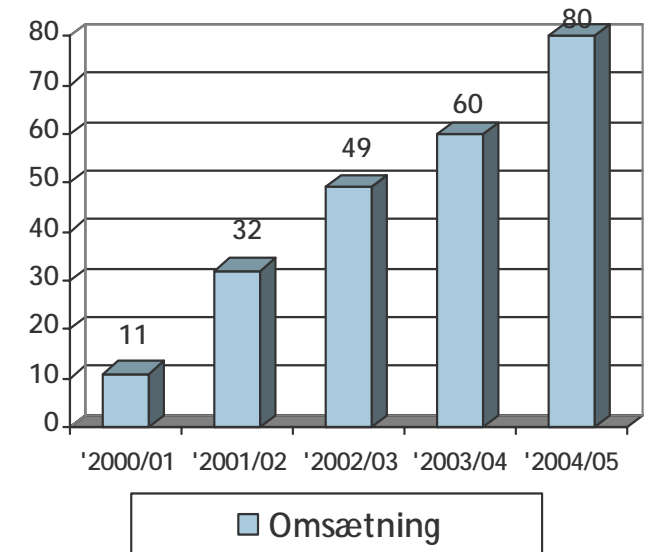
Kompetencer

- Strategi og eksekvering
- Salgsudvikling
- Produktionsstrategi
- Logistikoptimering
- Lean administration
- Lean produktion
- Økonomistyring og ledelsessystemer
- Innovation og produktudvikling
- Programledelse

Fakta om Valcon

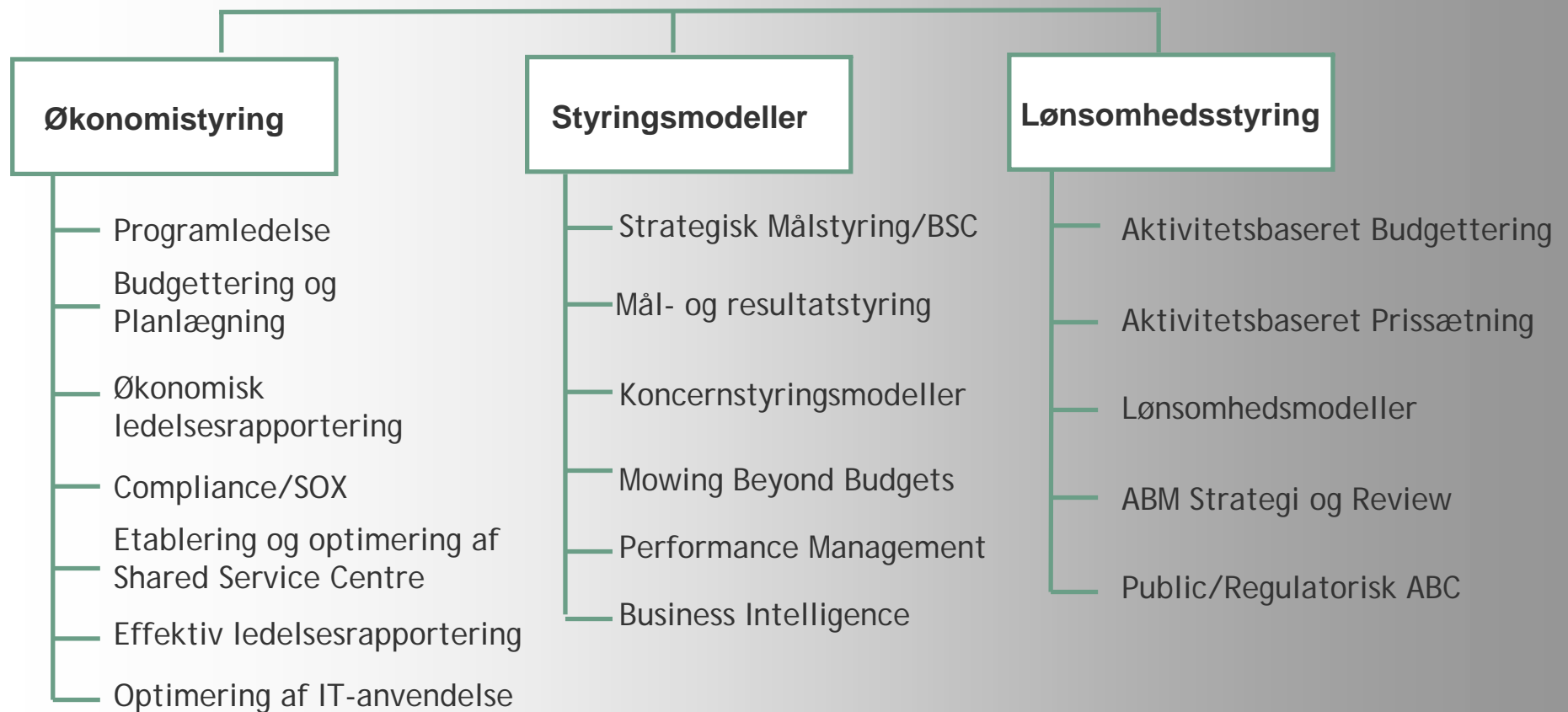
- +60 konsulenter (gennemsnitsalder, 42 år)
- 3 nye kunder om måneden
- 70% af kunderne løser mere end en opgave sammen med Valcon
- Kundetilfredshed 3,6 (fra en skala på 1- 4)

Danmarks hurtigst voksende konsulenthus



Forretningsområde: Økonomistyring og Ledelsessystemer

Faglighed som det bærende organiseringsprincip



Friday, September 03, 2004

Cranfield survey results support Performance Management

A new comprehensive Business Performance Management survey by Cranfield University and Hyperion at (the CFO's of) the 5,000 largest organisations in the United States resulted in two key findings:

1. Organizations with a formal BPM approach believe they **out-perform organizations without a formal BPM approach**
2. Most organizations using **packaged or custom BPM applications** to automate their BPM initiatives report better performance in the activities of the performance planning value management chain than those using ERP applications or spreadsheets.

Er beslutningsgrundlaget til stede?

- ❑ "Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed"

*Fortune
Magazine*

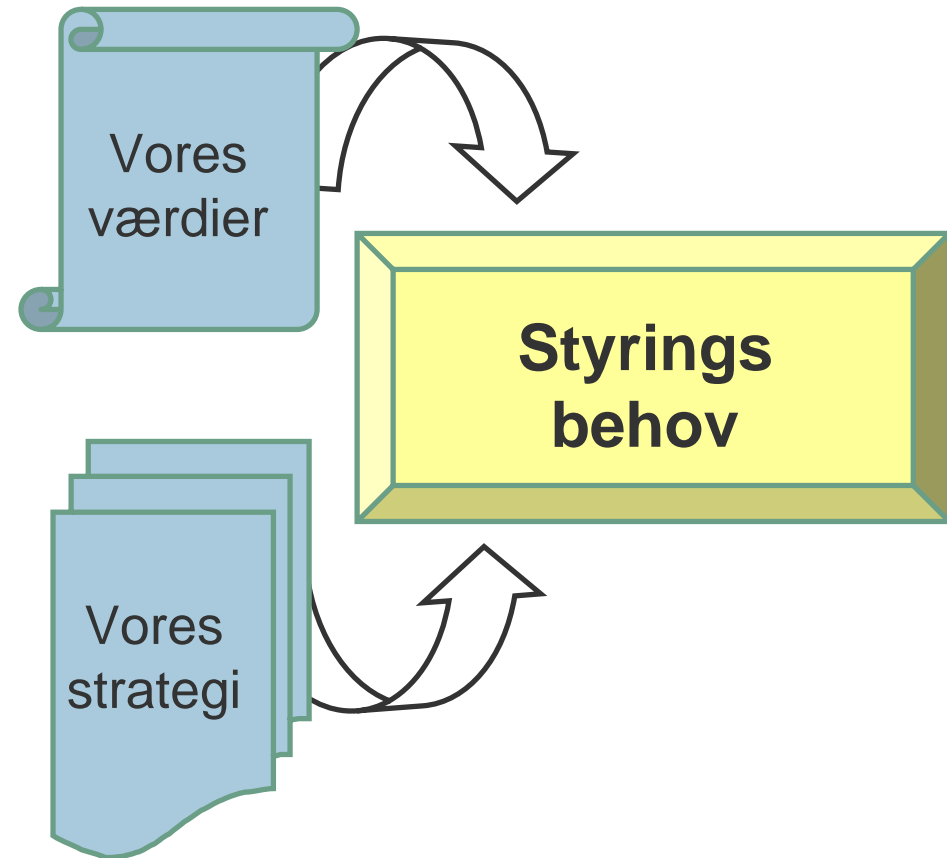
- ❑ "In the majority of failures - we estimate 70% - the real problem isn't (bad strategy)... It's bad execution."

*"Why CEO's Fail",
Fortune Magazine*

...og en af grundene er, at vi - på trods af støtte fra diverse ledelsesmodeller og BI systemer - fortsat ikke leverer styringsinformation

Krav til styring af virksomheden

- Håndtere kompleksitet...
- Håndtere forandring...
- Fokuserer og kommunikerer forandring...
- Skabe stigende efficiens og effektivitet løbende...
- Håndtere rettidig problemløsning...
- Skabe input til strategisk forandring...
- Påvirke adfærd...
- Skabe grundlag for handlekraft og styrbarhed...
- Eksekvere...



Strategikortet

Objective

Improve the operating performance to be best in class

Financial

Improve cash flow from operations

Increase operating margin

Customer

Increase repurchase activities

Increase customer loyalty

Processes

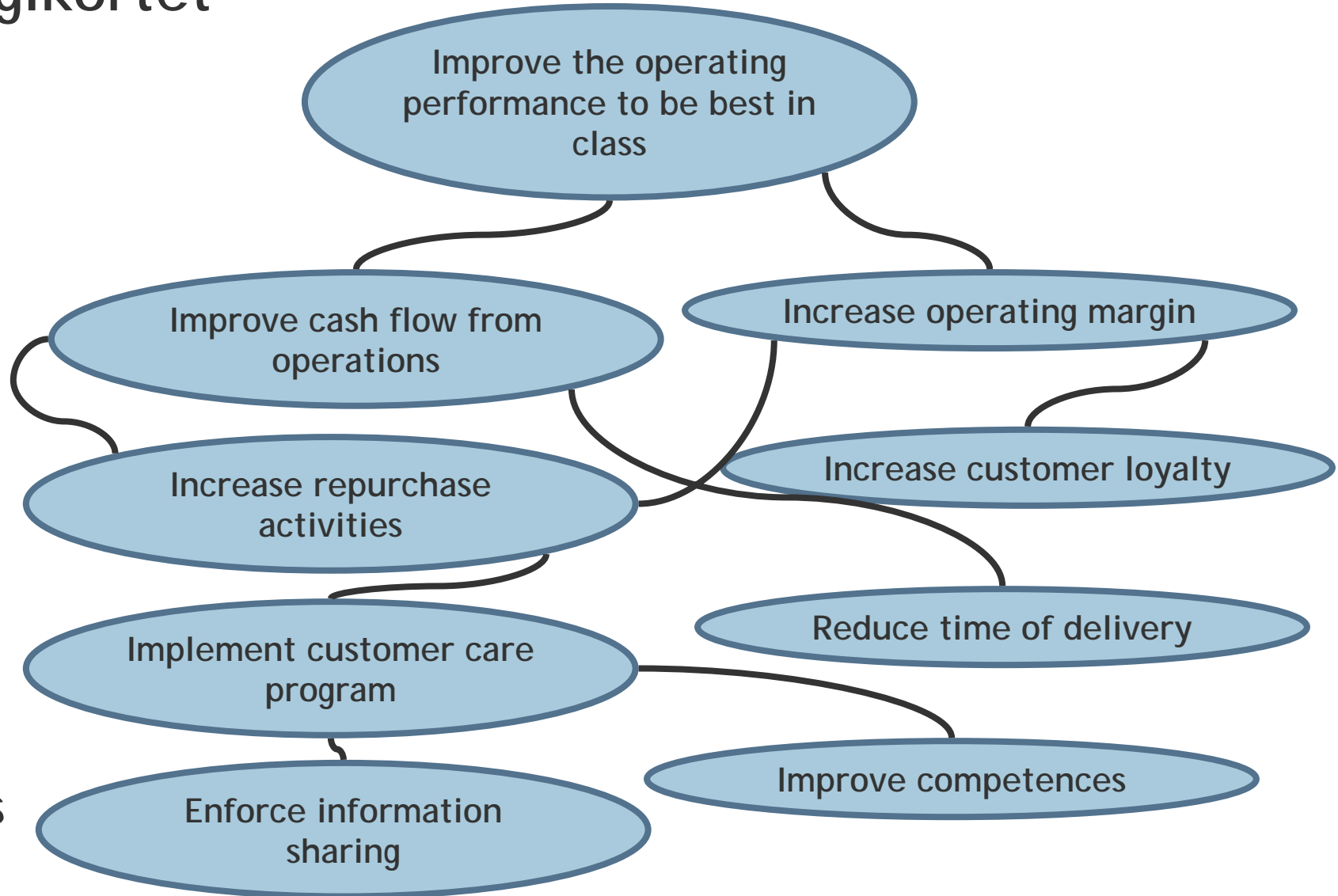
Implement customer care program

Reduce time of delivery

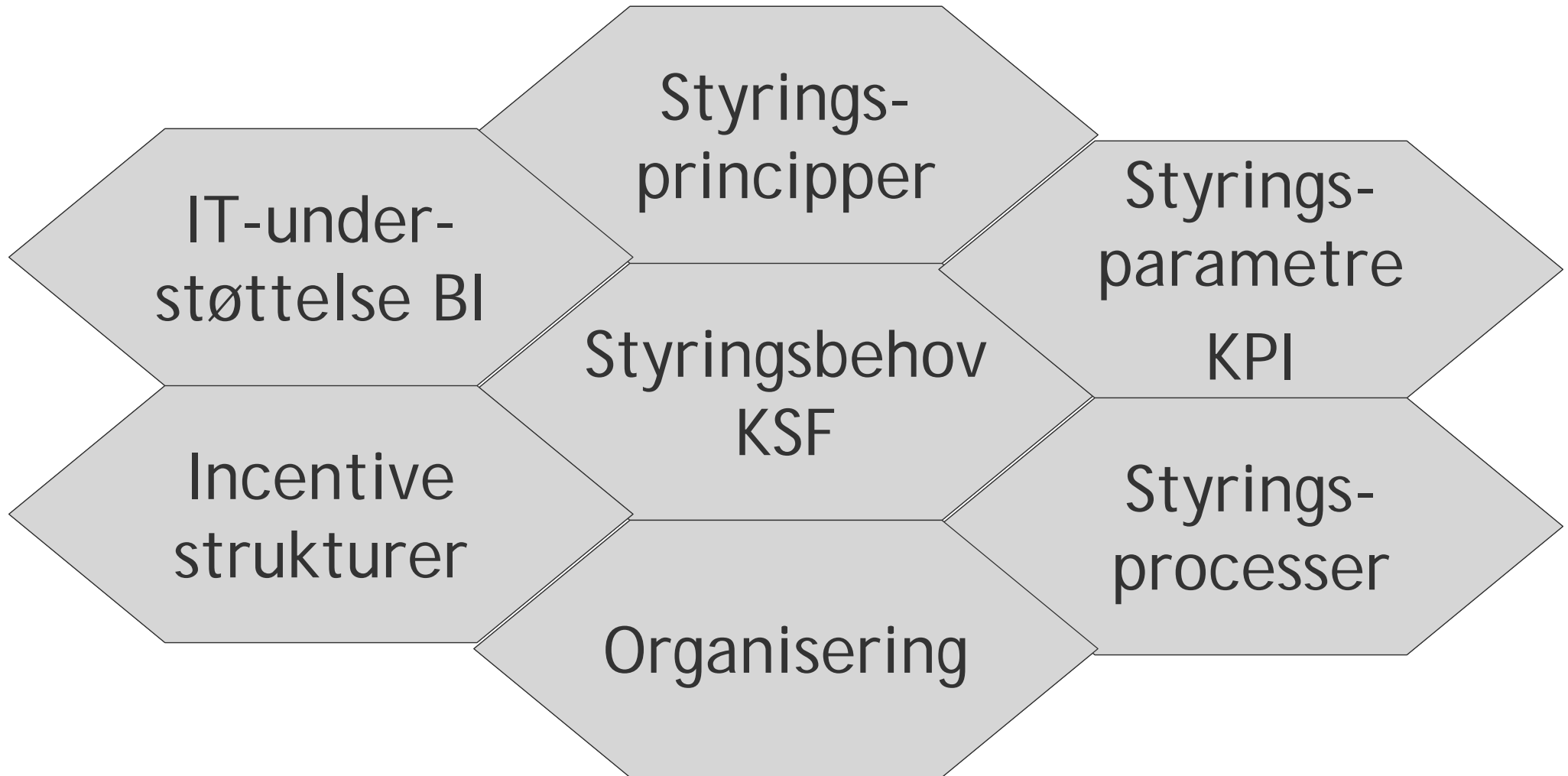
Resources

Enforce information sharing

Improve competences



Er forudsætningerne på plads?



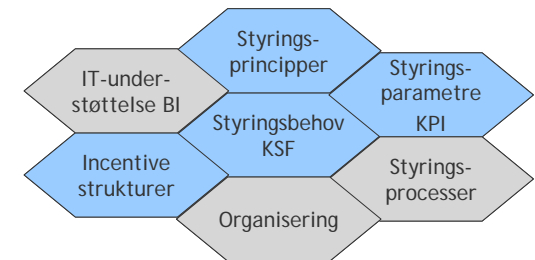
.... succesfulde virksomheder og virksomhedsledere forstår, at forudsætningerne herfor er grundlæggende for enhver langsigtet forretningsmæssig succes

Erfaringer



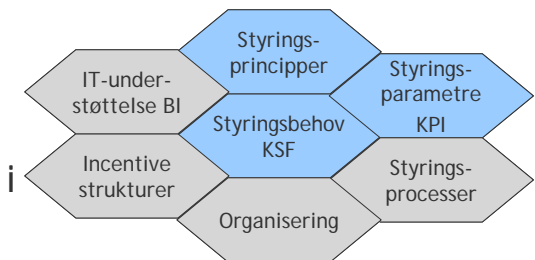
Styringsbehov: Opfølgning på rationaliseringer samt prisfastsættelse og adfærdsstyring på træk af logistikydelse

Etablering af grundlag for økonomisk målstyring mellem Produktion, Logistik og Salg i Carlsberg Danmark. Etablering og implementering af ny forretningsmodel og styringsprincipper, design af månedsrapporter, integration mellem rapportering og incentive struktur, m.v.



Styringsbehov: Øge andelen af loyale kunder gennem strategisk fokus på påvirkning af den rette medarbejderadfærd og holdninger

Balanced Scorecard implementering som katalysator for en flerårig forandringsproces med fokus på holdninger og adfærd. Udrulning af fuld koncern Balance Scorecard model til +3200 brugere. Herunder IT-træning og uddannelse af ledere i anvendelse af BSC modellen.

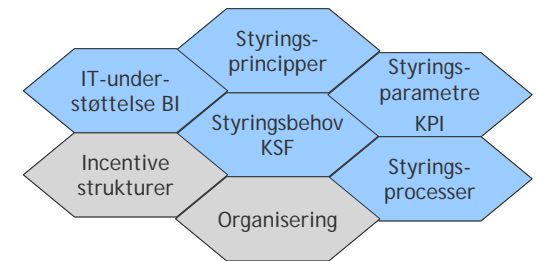


Erfaringer



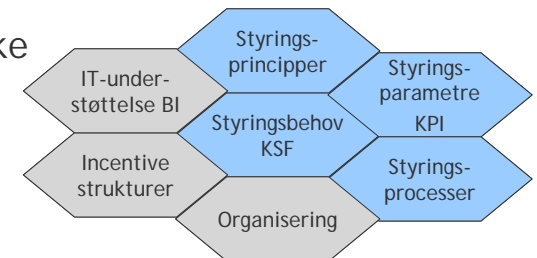
Styringsbehov: Forbedre evnen til at konvertere omsætning til bundlinie, herunder optimering af driftsopgaver samt sikre sammenhæng mellem taktiske handlingsplaner og den overordnede strategi.

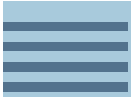
Implementering af strategisk målstyringsmodel for samtlige forretningsområder og funktionsområder i DMdata. Opbygning og design af KPI-rapporteringssystem. Design og implementering af styringsprocesser. Funktional kravspecifikation, design og teknisk implementering af KPI IT-system til automatiseret opfølgning på alle målinger i form af en månedlig afvigelsesrapportering.



Styringsbehov: Øge indsigt i kunde-, produkt- og segmentlønsomhed, opgøre aktivitets- og projektomkostninger samt skabe basis for analyse af omkostningsdrivere og målrettede effektiviseringstiltag.

Design og implementering af Novozymes økonomistyringsmodel så den økonomiske styring, rapportering og opfølgning afspejler forretningsenhedernes faktiske styringsbehov. Effektiviseret plan- og budgetproces med hensyn til reduceret gennemløbstid, ressourceforbrug og øget nytteværdi af forecast og budgetter.





Sammenhæng fra strategi til operationel beslutningstagen

Læring 1:

Kun gennem et kendskab til de bagvedliggende styringsbehov vil virksomheder være i stand til at opbygge en rapportering, der understøtter evnen til at skabe værdi.

Læring 2:

Der opnås kun resultater, såfremt organisationen er i stand til vedvarende at implementere den bagvedliggende styringsmodel. Indførelse af et nyt BI IT-værktøj tilfører i sig selv ingen værdi eller adfærdsændring.

Manglende sammenhæng og uklare eller ikke-definerede forudsætninger resulterer ofte i:

- Intet kendskab til lønsomhed ved produkter, kunder, services etc.
- **Beslutningstagen** der er forkert eller måske i direkte modstrid med strategiske målsætninger
- Utilstrækkelig **datastruktur** og ugenomsigtig styringsinformation
- Ensidig **måling** på de forkerte parametre
- Spild af medarbejderressourcer som følge af træge processer og forkerte eller manglende **motivationsfaktorer**
- **Beslutningsinformation** der ikke er rettidig, eller er irrelevant og utilstrækkelig
- Langsom **reaktionstid** i forhold til interne såvel som eksterne påvirkninger og ændringer



Implikation

- Forkert prioritering af ressourceanvendelse og -indsats i forhold til produkter og kunder
- Tab af kunder, dårlig service, dårlig kvalitet, øgede omkostninger, dårlig indtjening
- Forkert prioritering af investeringer i virksomhedsopbygning og varesourcing
- Forkert prioritering af investeringer i produktionsudstyr
- Forkert prioritering i forhold til vare- og logistikleverandører
- Ineffektive og omkostningskrævende arbejdsrutiner og langsomme sagsbehandling
- Ingen proaktiv udnyttelse af investeringer i nye IT-værktøjer

.... og i sidste ende manglende evne til at leve op til målsætninger, tab af konkurrenceevne og ringe værdiskabelse

Valcon's tilgang til Performance Management

Identifikation af styrbarhed

Hvad gør vi i dag?

Vurdering af sammenhæng og relevans af:

- Strategi
- Eksterne og interne styringsbehov
- Styringsprincipper
- Styringsparametre
- Styringsprocesser
- Organisation
- Incitamentsstruktur
- Datastruktur
- Rapporteringsmodel
- IT-forretningssystem

Planlægning

Hvordan ændrer vi os?

- Identifikation af væsentlige problemstillinger
- Prioritering
- Omfang
- Afgrænsning
- Løsningsmetode
- Løsningsevne
- Løsningsvillighed
- Risiko
- Ressourcer
- Planlægningshorisont
- Konsekvenser

"Model"

Vores fokusområder

- Strategy maps, BSC
- KPI og KSF
- Datastruktur
- BI mapping
- Ledelsesinformation
- Strategi-/budgetproces
- Lønsomhed
- Roller/ansvar
- Performance måling
- Konsolidering
- Interne styringskrav
- Eksterne styringskrav
-

Igangsætning/ implementering

Få det til at virke i praksis

- Implementer KPI'er i den periodiske opfølgning
- Skab commitment
- Kommuniker og coach
- Link måling til indsatser
- Foretag cyklisk planlægning og opfølgning
- Eksekver strategien
- Implementer IT
-

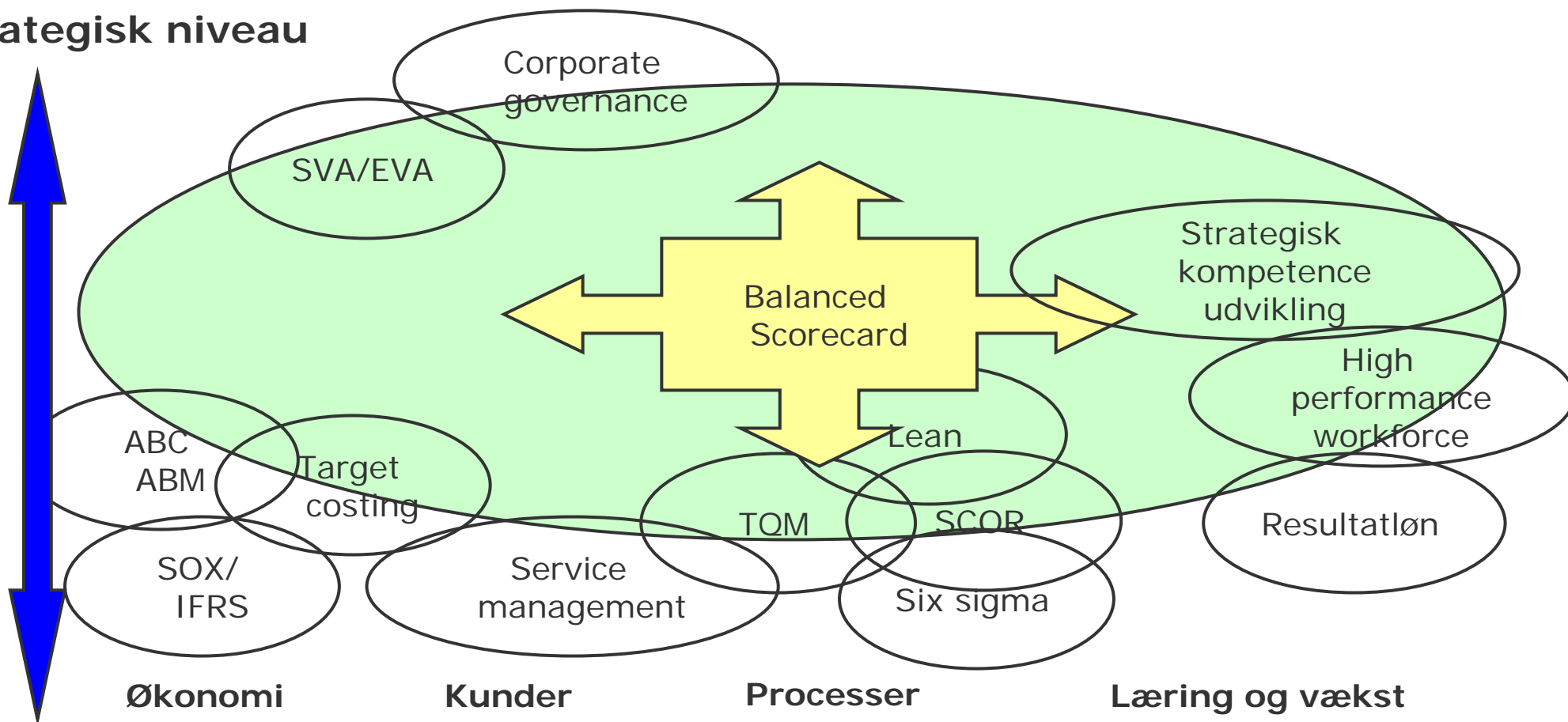
Kontinuerlig dialog med kunden vedrørende fremgangsmåde og implementeringshastighed

ROI på BI investeringer

- Svært at opgøre ROI da BI investeringen skal hænge sammen med styringsmodellen
- ROI skal opgøres i forhold til den indvirkning det tilvejebragte beslutningsgrundlag har på virksomhedens bundlinie på længere sigt
- Risiko for suboptimering i virksomhedens enkelte funktioner hvis der ikke er fokuseret på sammenhæng til den totale værdikæde
- Stort potentiale
- Implementering/eksekvering

PM Værktøjer

Strategisk niveau



Operationelt niveau

Karakteristika for den godt styrede virksomhed

- Styringsbehovene er kendte og erkendte
- Principperne for styringen af virksomheden er relevante i forhold til virksomhedens strategi og udviklingsstade
- Parametrene der skal måle fremdrift og udvikling samt påvirke adfærden hos medarbejderne er relevante, tilstrækkelige, valide og kendte
- Styringsprocesserne er sammenhængende og understøttende i forhold til ledelsen af virksomheden på alle organisatoriske niveauer
- Organiseringen af virksomhedens medarbejderressourcer understøttes af strategi og handlingsplaner gennem en relevant struktur og ansvars-/rollefordeling
- Der er etableret præstationsafhængige strukturer der motiverer og understøtter indsatser og samtidig tilgodeser virksomhedens strategi og handlingsplaner
- De tilstrækkelige it værktøjer er til stede og understøtter styringsbehov, -principper, -parametre og -processer

Spørgsmål ?



Kontakt:

Lars Ytting
+45 20273237
LY@Valcon.dk

Uddrag af Valcon PM Referencer (+30)



Etablering af grundlag for økonomisk målstyring mellem Produktion, Logistik og Salg i Carlsberg Danmark. Etablering og implementering af ny forretningsmodel og styringsprincipper, design af månedsrapporter, integration mellem rapportering og incentive struktur, m.v.



Implementering af "New Planning and Performance Model". Opbygning og implementering af KPI afvigelsesrapportering og integration til ledelses-processer (planlægning, budgettering og rapportering) samt Balance Scorecard.



Implementering af globalt Performance Management System. Nye principper for corporate Target Setting, revitalisering af Mowing Beyond Budget principper og styringsværktøjer, nye langtidsplanlægningsværktøjer, nye principper for top-down/bottom-up budgettering, etablering af nye processer til salgs- og finansielle forecasting, udrulning af Balance Scorecard i større dele af organisationen samt justering af ledelsesrapportering.



Revitalisering af strategisk målstyringsmodel og sammenhæng mellem koncernstrategi, strategisk indsatsområder, handlingsplaner og målepunkter i samtlige organisatoriske styringsenheder. Korrektion af sammenhæng mellem bonusprogram og KPI-målepunkter for ledelsen.

Uddrag af Valcon PM Referencer (+30)



Operationalisering af strategiprocesen vha. Balance Scorecard. Opbygning og implementering af strategisk målstyringskort: Strateginedbrydning, strategiske fokusområder, kritiske succesfaktorer, KPI målefastsættelse, m.v. Idriftsættelse og forankring af IT-system til dataopsamling.



Balanced Scorecard implementering som katalysator for en flerårig forandringsproces med fokus på holdninger og adfærd. Udrulning af fuld koncern Balance Scorecard model til +3200 brugere. Herunder IT-træning og uddannelse af ledere i anvendelse af BSC modellen.



Review og revitalisering af Balance Scorecard løsning hos Sonofon. Reetablering af sammenhæng mellem KPI målefastsættelse, afvigelsesrapportering og adfærdsregulering. Forenkling og automatisering af eksisterende Balance Scorecard model.



Design og implementering af Novozymes økonomistyringsmodel så den økonomiske styring, rapportering og opfølgning afspejler forretningsenhedernes faktiske styringsbehov. Effektiviseret plan- og budgetproces med hensyn til reduceret gennemløbstid, ressourceforbrug og øget nytteværdi af forecast og budgetter.

Uddrag af Valcon PM Referencer (+30)



Design og implementering af Balance ScoreCard løsning for Unicon globalt (Unicard) - både geografisk og på forretningsområder. Strateginedbrydning, KPI definitioner, -målefastsættelse, implementering af ledelsesrapporter, m.v.



Mål og resultatstyring i PFA som virkemiddel i Lean paradigmeskiftet. Implementering og forankring af tværorganisatoriske proces- og team målinger i hele organisationen. Automatisering af dataopsamling.



Implementering af strategisk målstyringsmodel for samtlige forretningsområder og funktionsområder i DMdata. Opbygning og design af KPI-rapporteringssystem. Design og implementering af styringsprocesser. Funktionel kravspecifikation, design og teknisk implementering af KPI IT-system til automatiseret opfølgning på alle målinger i form af en månedlig afvigelsesrapportering.



For at sikre bedst mulige performance mål for det fusionerede Schneider Nordic Balticum blev der defineret centrale KPI'er for koncernen baseret på den fastlagte strategi. Nedbrydning af KPI mål til de enkelte business units for kvartalsvis opfølgning på koncernniveau. Etablering af rapporteringsmodel til overgangsfasen frem til det nye IT-system var på plads.

Uddrag af Valcon PM Referencer (+30)



BRFkredit - Privat. Forankring af Balance Scorecard løsning gennem design og implementering af nye styringsprocesser - både ledelsesprocesser og tekniske forretningsgange. Herunder etablering af planlægningsmøder og forbedringsmøder på baggrund af udvalgte BCS resultatmål.



KPI model til målefastsættelse, rapportering og monitoring af forretningsprocessernes performance. Anvendes som værktøj til prioritering af indsatsområder i forhold til kvalitet, effektivitet og produktivitet.



Implementering af QPR Scorecard (software) til anvendelse af balanceret målstyring. Modellen er blandt de første på et sygehus i Danmark til bl.a. udvikling af patienttilfredshed. Anvendes af mere end +3000 brugere.



Implementering af målstyring til dokumentation af kvalitetsforbedringer i moderniseret ISO system. Anvendes til prioritering af indsatser for forbedringer af kvalitet.

Profit curve

