

www.pwc.no

MPS som styringsverktøy for både økt topp- og bunmlinje.

PwC, Vidar A. Løken
21. september 2011



pwc

Innhold

1. Innledning
2. Virksomhetsstyring
3. MPS-systemets rolle
4. Skifte av system, hva innebærer det?
5. Avslutning

Innledning

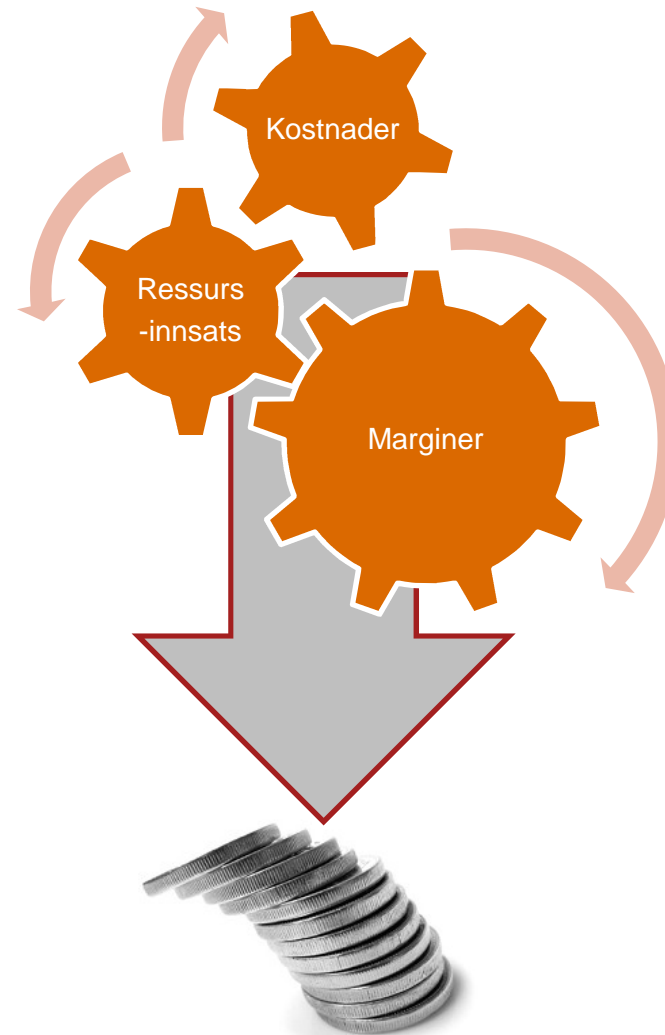
**“Den som har
hodet over vannet
ser bare toppen av
isfjellet”**

Professor Jon Bing

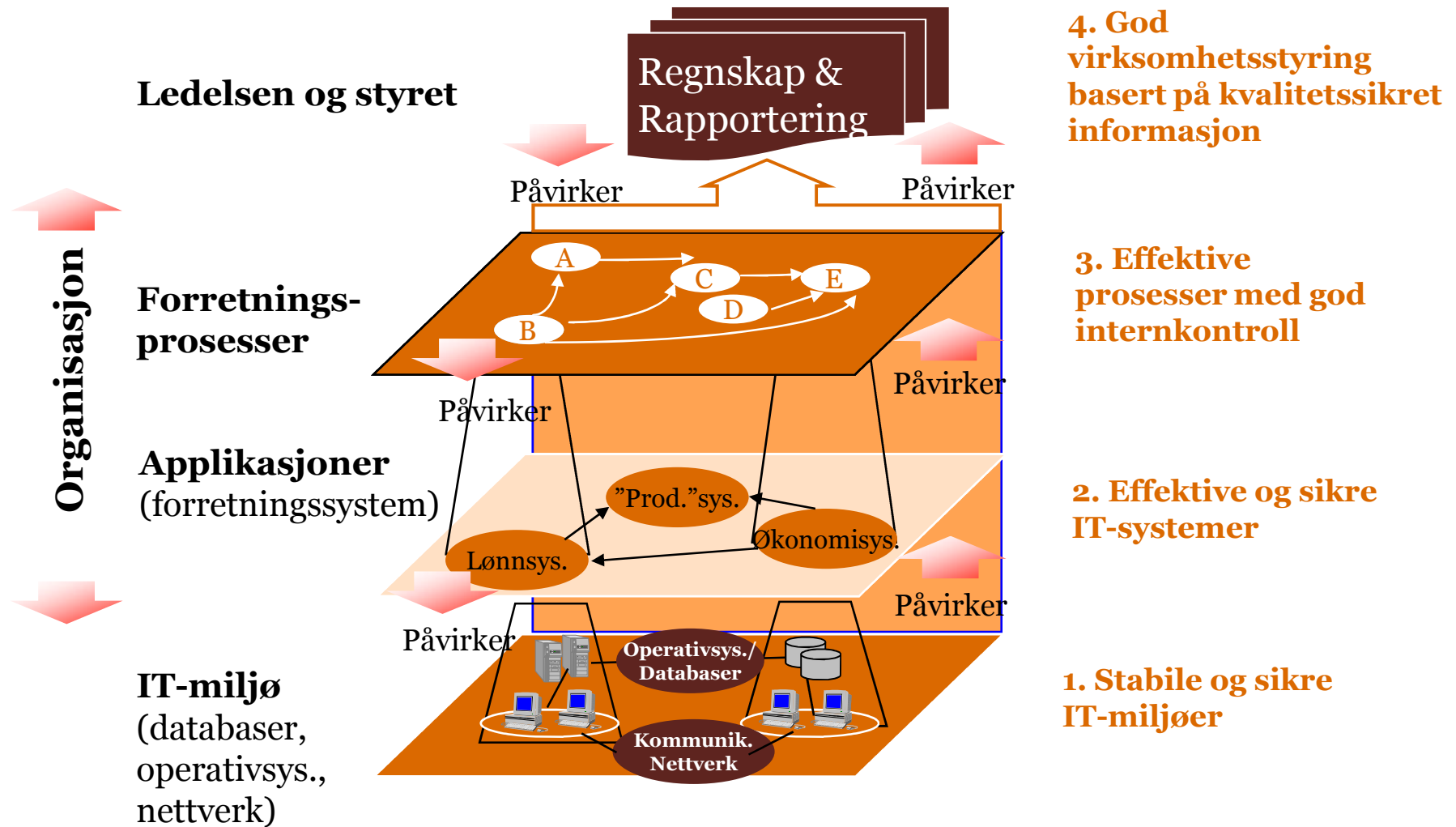


***Felles for alle er spørsmålene ”hva tjener vi penger på?”
og ”hva kan vi spare penger på?”***

- Hvor godt kjenner virksomhetene egentlig dette bilde?
- Hvor god styringsinformasjon får ledelsen/styret?



Det gjelder å tenke helhetlig!



Virksomhetsstyring

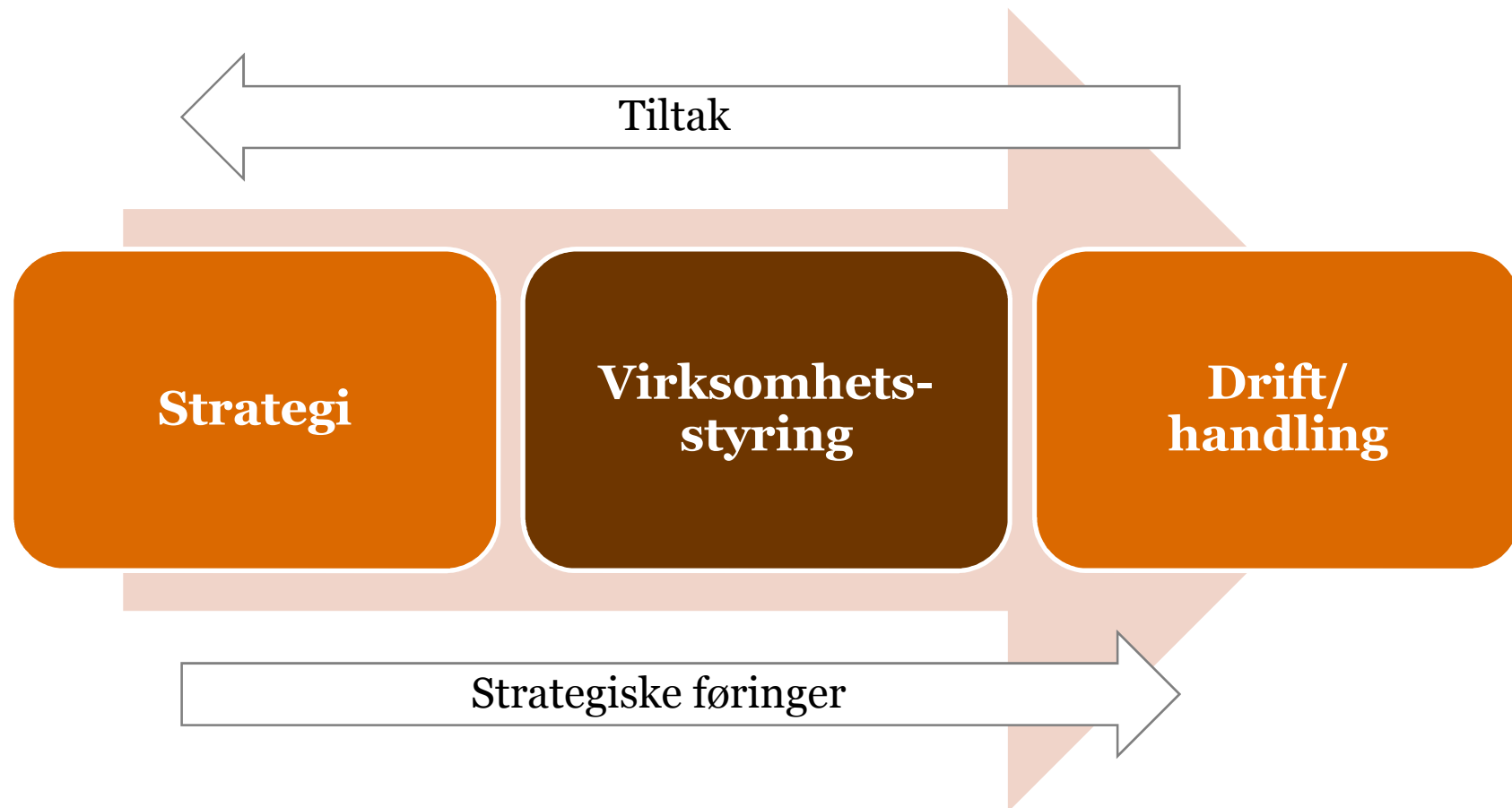
2

God virksomhetsstyring krever helhetlige prosesser og systemer fra strategi til oppfølging



Definisjon av virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring er prosesser og systemer for å realisere strategien og samtidig forbedre driften

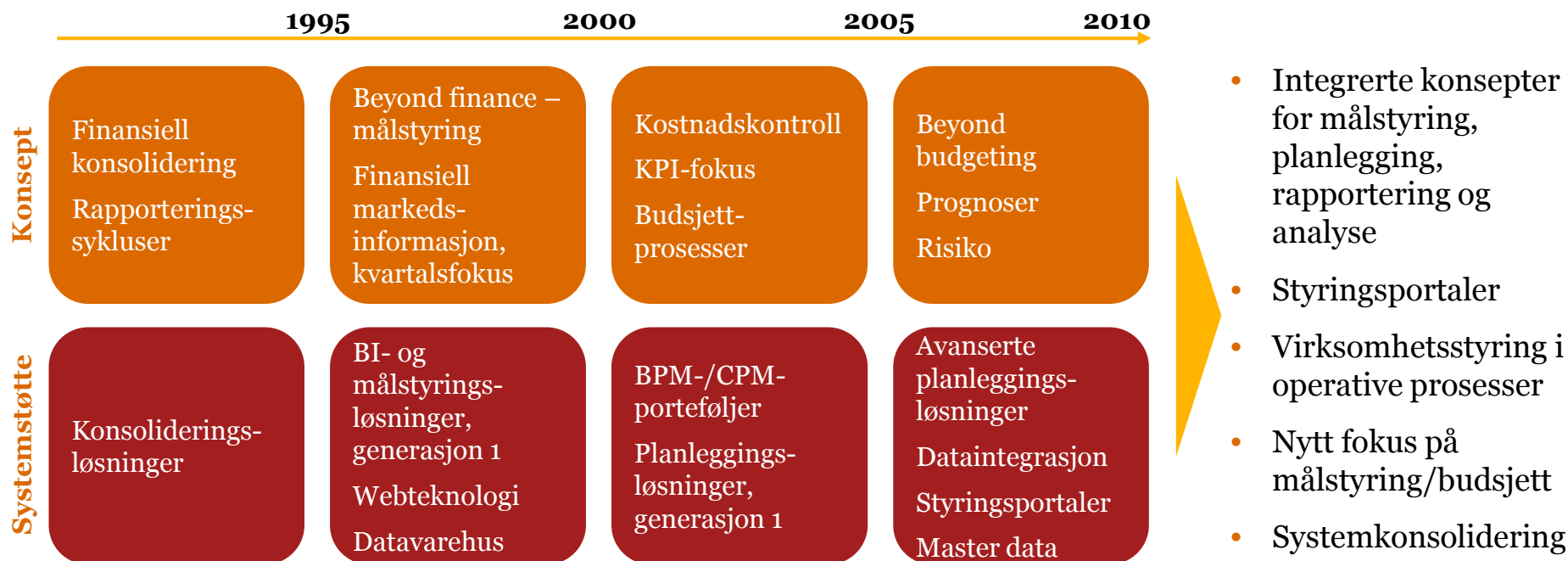


Virksomhetsstyring krever helhetlige prosesser og systemer fra strategi til oppfølging



Trender

Det har vært en betydelig utvikling innen virksomhetsstyring de siste årene



En effektiv styringsmodell kjennetegnes ved et sett av sentrale elementer

Elementer

Fremtidsfokusert og med hurtig respons

Støtte til strategiske mål

Rask koordinering

Handlingsorientert

Fokus på viktigste KPI'er og verdidrivere

Høy grad av tilgjengelighet & transparens (faktabasert)

Prestasjonsrettet

Betydning for virksomhetsstyring

Styringsmodellen må fokusere på **markedsutvikling og prognoser** for å sikre hurtig respons og riktige beslutninger

Styringsmodellen må støtte realisering av **strategiske mål**

Styringsmodellen må gi grunnlag for bedre **samhandling** på tvers i organisasjonen

KPI'er og rapporter må knyttes til **beslutningsfora** for å identifisere fokuserte tiltak

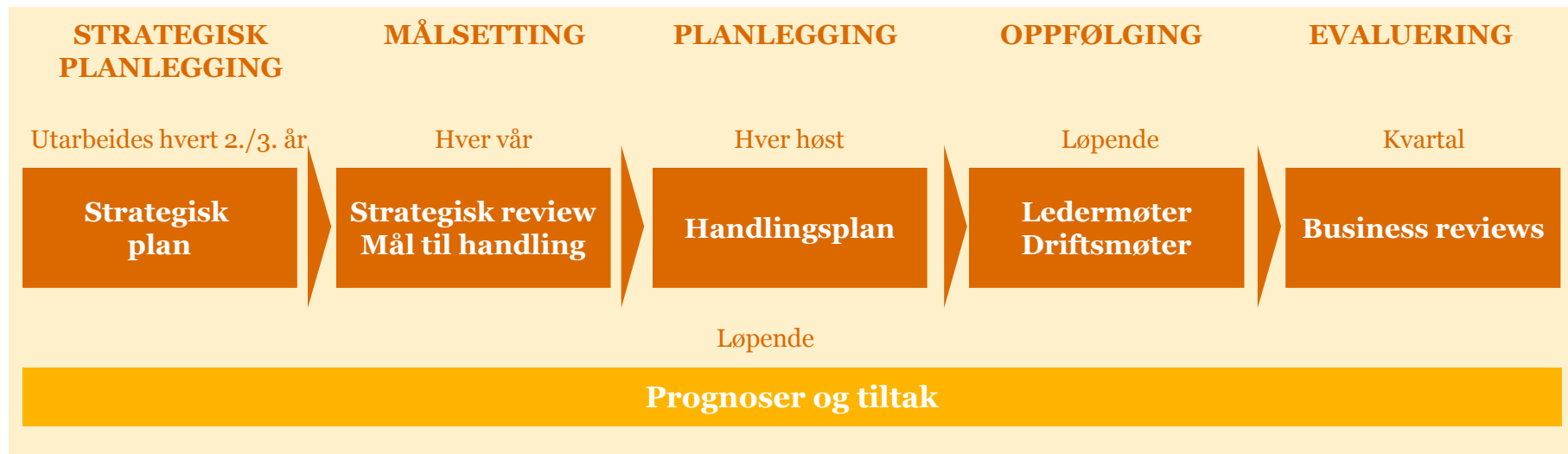
Rapportering må fokusere på de viktigste **verdidriverne** i selskapet, for å unngå unødvendig rapportering

Informasjon skal tilgjengeliggjøres fra kilder og løsninger som er **konsistente** på tvers

Styringsmodellen må sikre **kontinuerlig forbedring** av prestasjoner

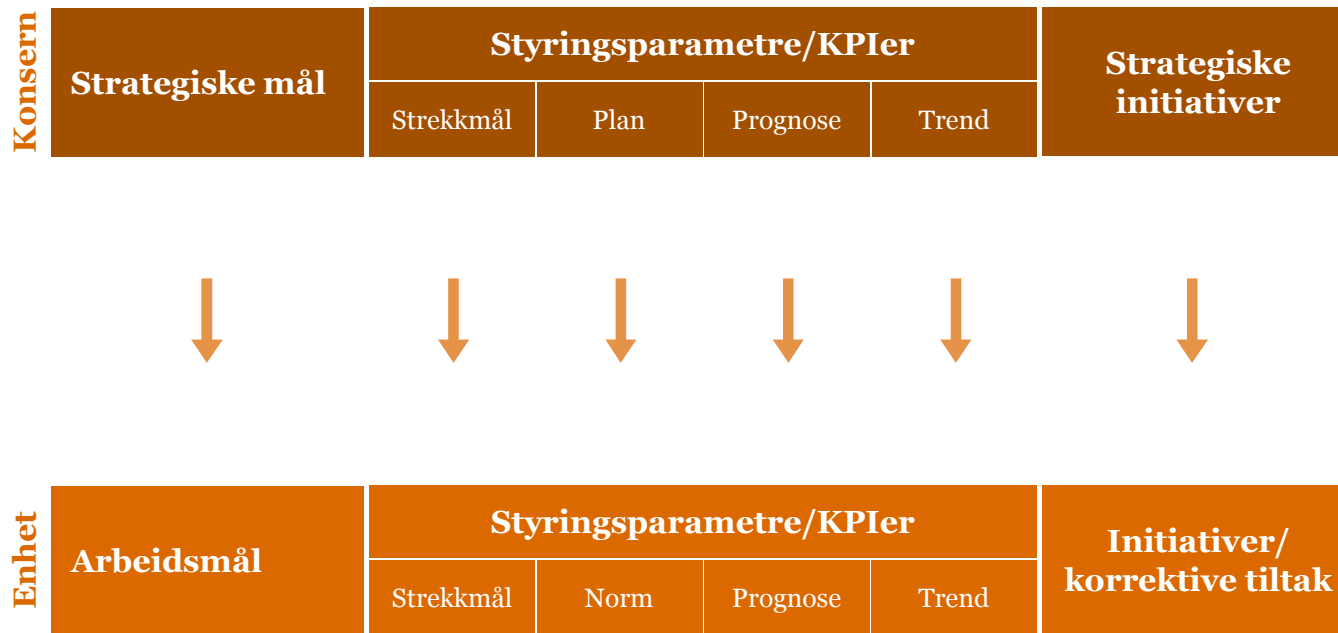
Eksempel på styringsmodell

En styringsmodell som bygger på målstyring sikrer integrerte styringsprosesser



- **Strategisk planlegging** - vurdere posisjon og strategisk plan
- **Målsetting** - oversette strategi til konkrete ambisjoner på kortere sikt; sette ambisiøse, relative mål på prestasjoner
- **Planlegging** - etablere en handlingsplan for å levere på strategiske mål og KPI mål
- **Oppfølging** - vurdere avvik, mål og tiltak; få innsikt
- **Evaluering** - vurdere prestasjoner og tiltak

Målstyring danner grunnlag for prestasjonsstyring



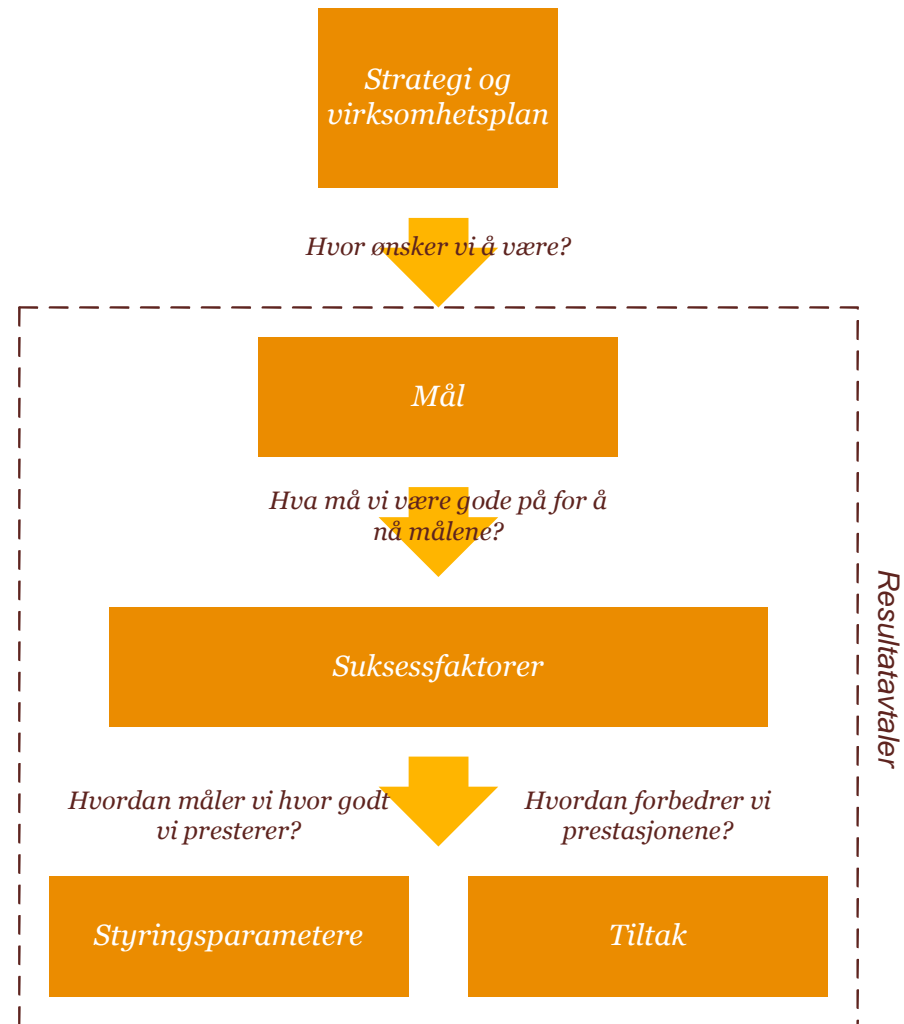
Prestasjonskontrakter som fanger opp:

- ambisiøse mål
- realistiske planer/ normtall
- forventningsrette prognoser
- trendutvikling/ benchmarks
- systematisk oppfølging av initiativer og tiltak

Strategien kan brytes ned i operative mål, og følges opp gjennom styringsparametre og tiltak

Sentrale elementer i styringsmodellen kan være:

- Styringsprinsipper
- Begrepsbruk
- Rapporteringsmodell



Styringsparametre uttrykker hva som vi bør følge med på for å nå de definerte målene

Identifisere mulige styringsparametre

Suksessfaktorer kan følges opp gjennom bruk av styringsparametre.

Identifikasjon av mulige styringsparameter kan ha flere kilder, inkludert:

- Mål
- Kritiske suksessfaktorer
- Kostnads- og verdidrivere
- "Perspektiver"
- Verdikjeden
- Organisasjonsnivå
- Integrasjon med andre styringsverktøy

Prioritere ift viktighet/påvirkbarhet og målbarhet

Som regel vil dette skape en lang liste over mulige styringsparametre som bør reduseres til de 10-15 mest sentrale. Prioritering og design av styringsparametre bør gjøres basert på viktighet, påvirkbarhet og målbarhet, samt en rekke andre faktorer som:

- Balanse i forhold til:
 - ✓ Perspektiver
 - ✓ Finansiell og ikke-finansielt fokus
 - ✓ Prosesser og resultater
 - ✓ Fremtid og historie
 - ✓ Interne og eksterne faktorer
- Relevans
- Objektivitet
- Kommuniserbarhet
- sammenlignbarhet

Angi hva som anses som god prestasjon

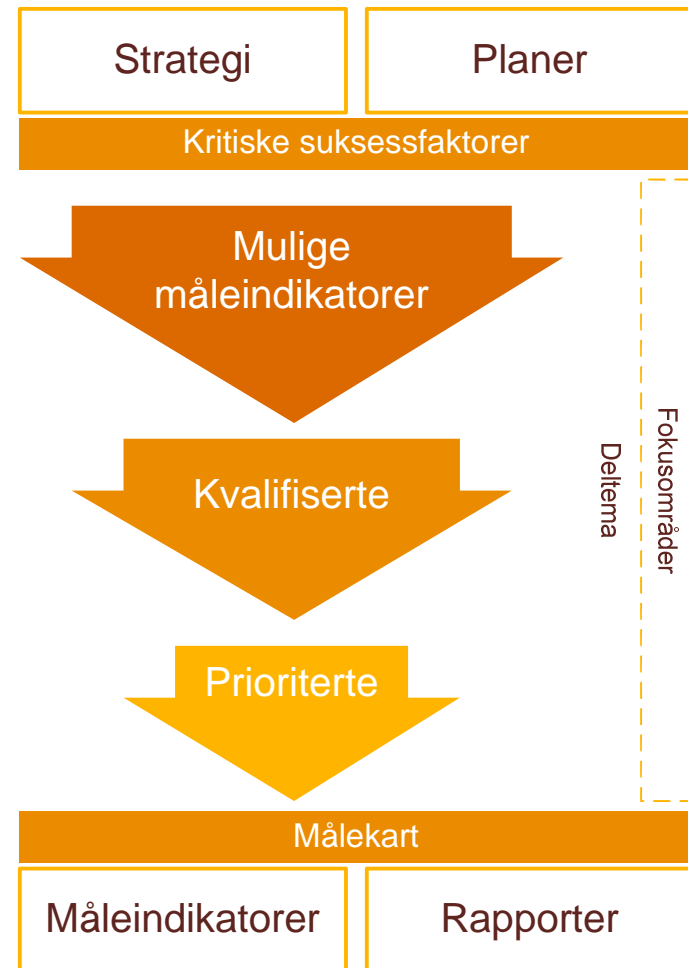
Videre er det viktig å ha kontroll på alle faktorer knyttet til hver styringsparameter, herunder:

- Definisjon
- Kalkulasjon
- Kilde
- Enheter benyttet
- Prestasjonsansvarlig
- Rapporteringsansvarlig
- Målefrekvens
- Målnivå/målsetting
- Grenseverdi
- Bruk i møter
- Tilknyttede rapporter/analyser

En effektiv utvelgelse krever en strukturert tilnærming

SMART-rammeverket gir kriterier for valg av gode styringsparametre:

- **S – spesifikk**
 - **M – målbart**
 - **A – attraktivt og oppnåelig**
 - **R – relevant**
 - **T – tidsriktig**
- Alle styringsparametre må understøtte den strategiske planen (**relevant**)
 - Den som er ansvarlig må kunne påvirke utfallet (**attraktivt og oppnåelig**)
 - En styringsparameter må systematisk kunne måles over tid (**spesifikk, målbar og tidsriktig**)



Initiativer innen planlegging har ofte ført to hovedspor; forbedre budsjettprosessen eller revurdere budsjettets rolle



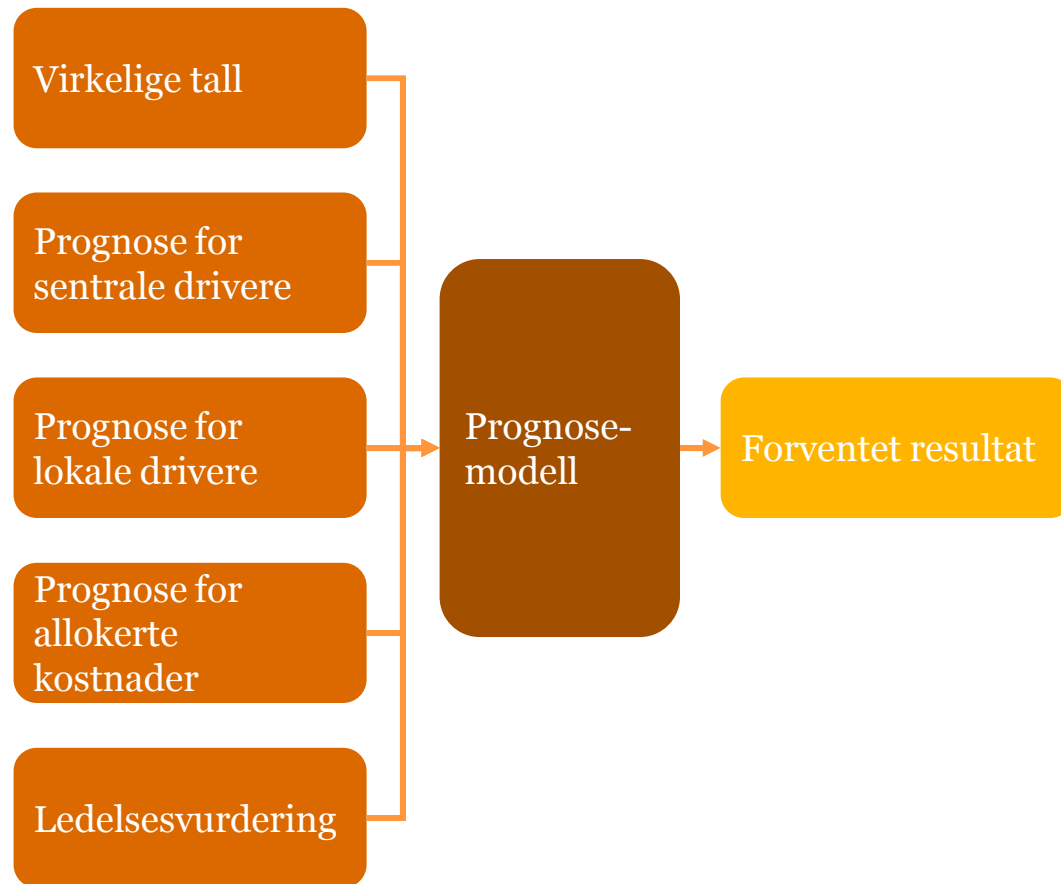
Bedre budsjettering med **prediktiv planlegging**

- Vurdering av innholdet i budsjettet
- Endring i ansvarsstrukturer
- Forbedring av systemstøtte
- Forbedring av rutiner for å kutte budsjettssyklusen
- Etablering av (rullerende) prognoser

Styring gjennom ulike verktøy; **Beyond Budgeting**

- Vurdering av den totale styringsmodellen
 - Bruk av målekort i stedet for budsjett
 - Bruk av prognoser i stedet for budsjett
- Etablering av alternative styringsmodeller

Prognosen skal gi et beste estimat for fremtidig utvikling



Beste praksiselementer for prognoser:

- Drivere med **eksternt** og **internt** perspektiv
- Felles informasjon vurdert **sentralt** (makro, indekser, prising etc), lokal informasjon tettest mulig på kunder og leverandører
- Felles parametere i **én modell**
- **Early** warning indicators
- **Insentiver** for å levere beste estimat

Virksomhetsstyringen bør understøttes av en helhetlig systemarkitektur

- **Styringsportaler** benyttes for å sammenstille informasjon for ledere – beste informasjon bringes til bordet
- Dataintegrasjon muliggjør **hyppigere oppdatering**
- Målstyring, rapportering og analyser løses i en **helhetlig arkitektur**
- **Master data** ses på som et sentralt virkemiddel for å forbedre datakvaliteten



Effektive møteplasser og rapporteringsprosesser sikrer at strategien utføres i praksis

Business reviews og ledermøter med riktig fokus

Fra “hvordan gikk det?” til
“hvordan tror du at det vil gå?”

Fra “hvorfor skjedde det?” til
“hvordan kan vi støtte deg for å nå målene?”

Fra moderat lederinvolvering til
aktiv dialog

Fra avviksbaserte møter til
handlingsorienterte møter

Effektive mål- og rapporteringsprosesser

Lag klare retningslinjer for
utvikling av KPI'er og rapporter

Etabler prosesser for å sikre
helhetlig behandling av feil,
endringer, brukerstøtte og
brukertilganger

Ha et kontinuerlig fokus på å
sikre tilstrekkelig datakvalitet

Et målbilde setter rammene for implementeringen

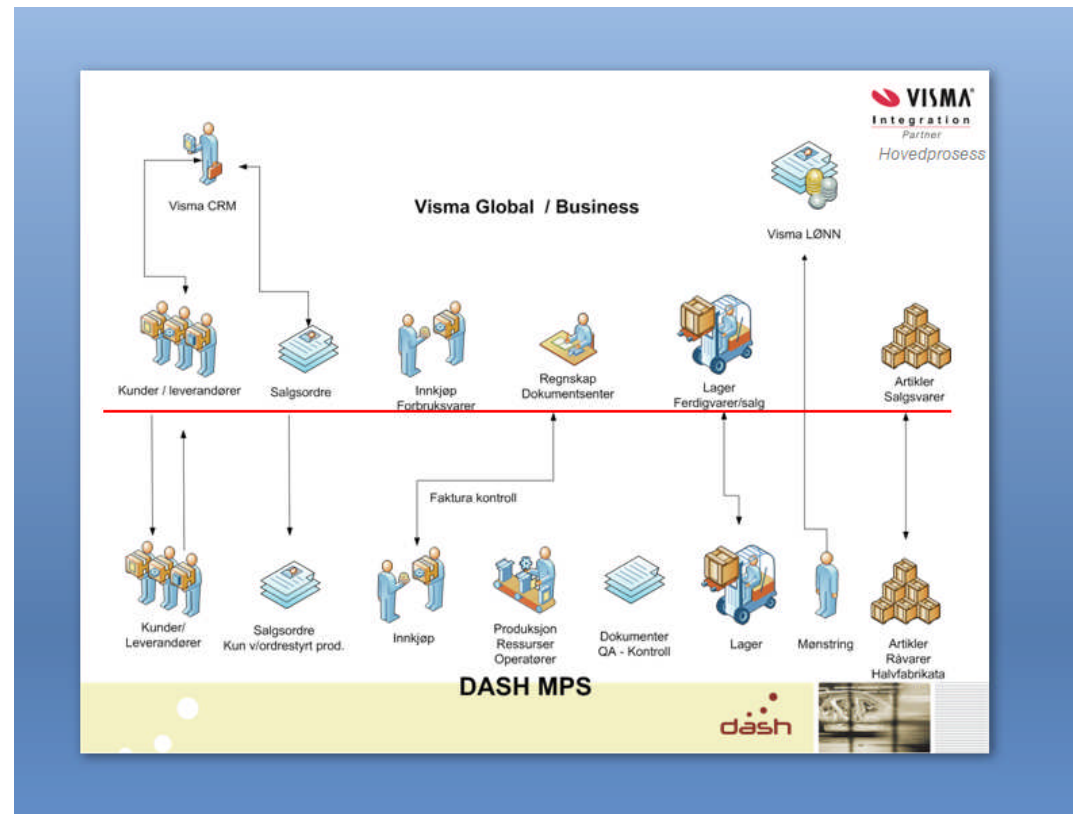
Et målbilde besvarer ofte følgende spørsmål:

- Hva er en effektiv **styringsmodell**?
- Hvilke **KPI'er, rapporter og planinnhold** skal benyttes? Hvilken **funksjonalitet** er nødvendig?
- Hvilke **møter** skal gjennomføres for å styre virksomheten?
- Hvordan skal man sikre en effektiv **mål-, plan- og rapporteringsprosess**?
- Hvordan skal virksomhetsstyringen **organiseres**?
- Hvilke **systemkomponenter** er nødvendige? Hva er en hensiktsmessig **datamodell og dataflyt**? Hvilke **systemløsninger** skal benyttes?
- Hva er en hensiktsmessig **implementeringsplan**?



MPS-systemets rolle

3



MPS-systemets rolle, er å..

- gi input til de ulike styringsparameterne.
- strukturerer datafangsten basert på faste data (masterdata) og variable data som skapes i virksomheten.
- supplere prosessene og bidrar til effektiv databehandling.
- muliggjør effektiv virksomhetsstyring!

Skifte/implementering av system, hva innebærer det?



Begrunnelser for å skifte system i SMB

Behov for mer funksjonalitet enn det som tilbys i siste release

Manglende integrasjonsegenskaper

Utdatert teknologi

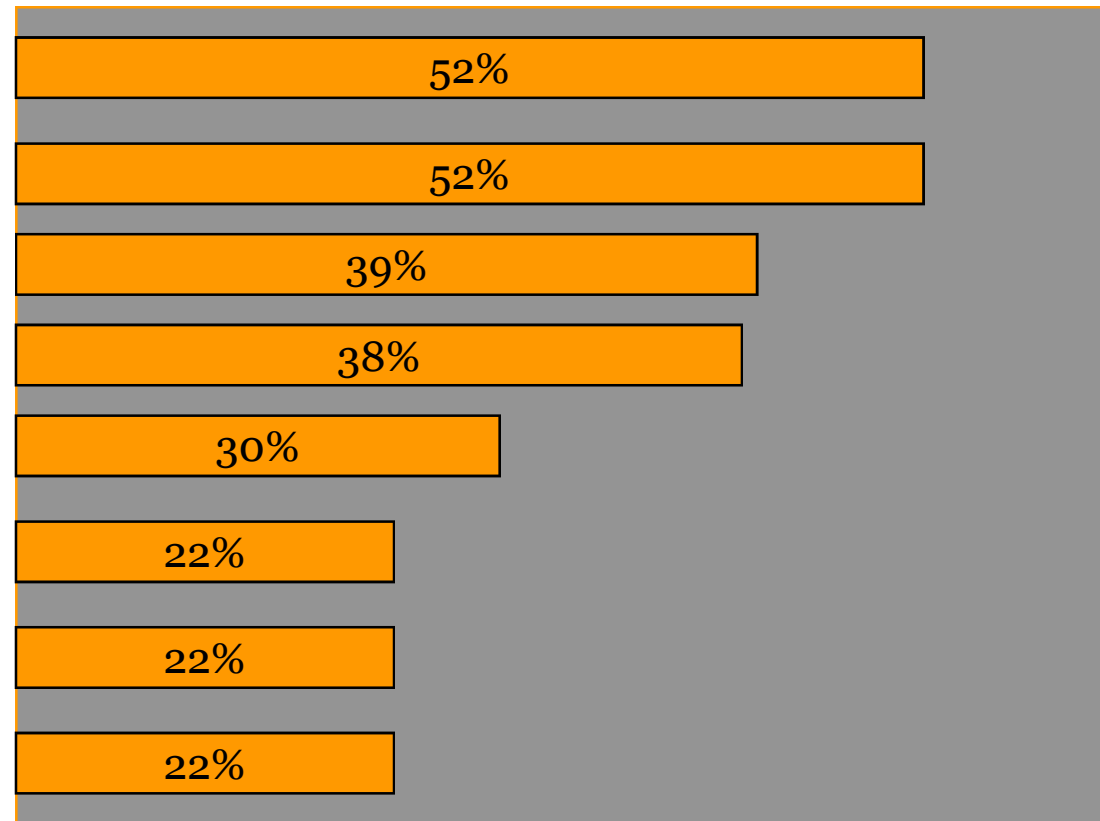
Bedriften vokser ut av løsningen

ERP-konsolidering

Omfatter egentilpassning hindrer Eller vanskeliggjør oppgradering

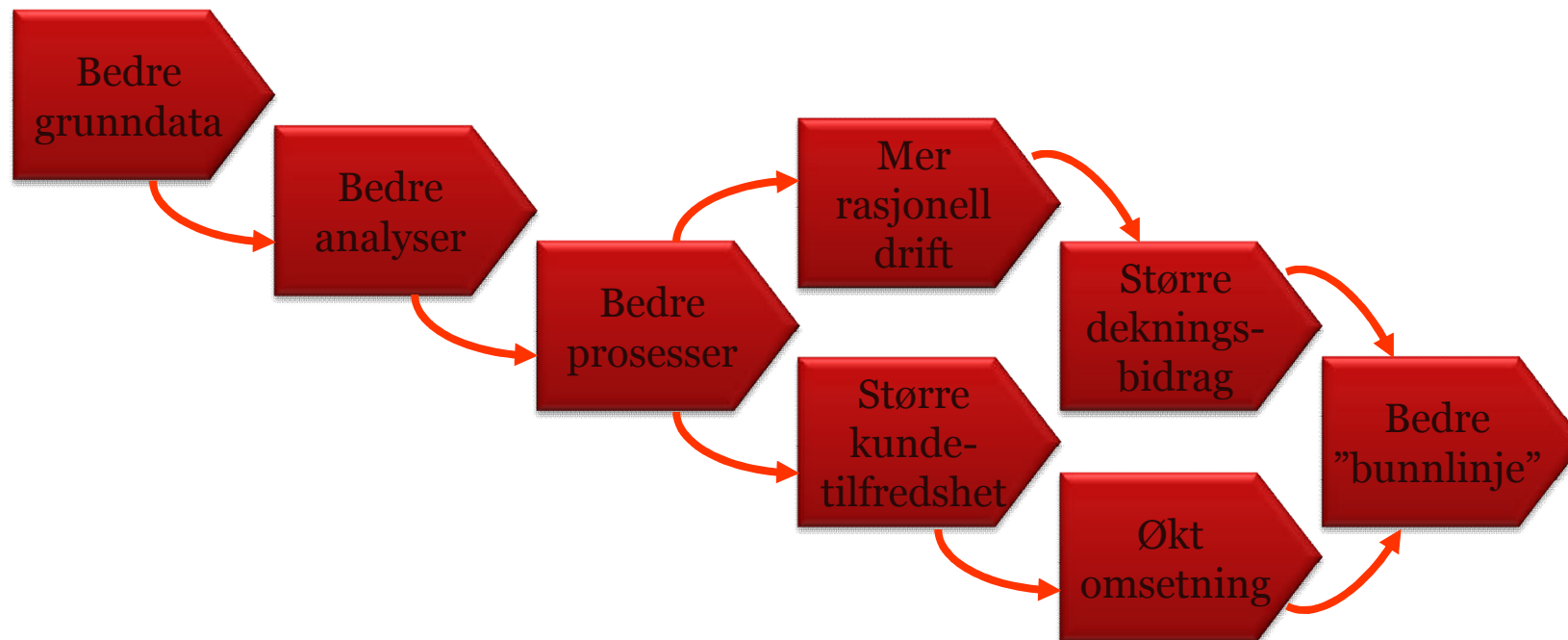
Utilfredsstillende support

ERP-leverandøren utvikler produktet for sakte. Sparemodus?



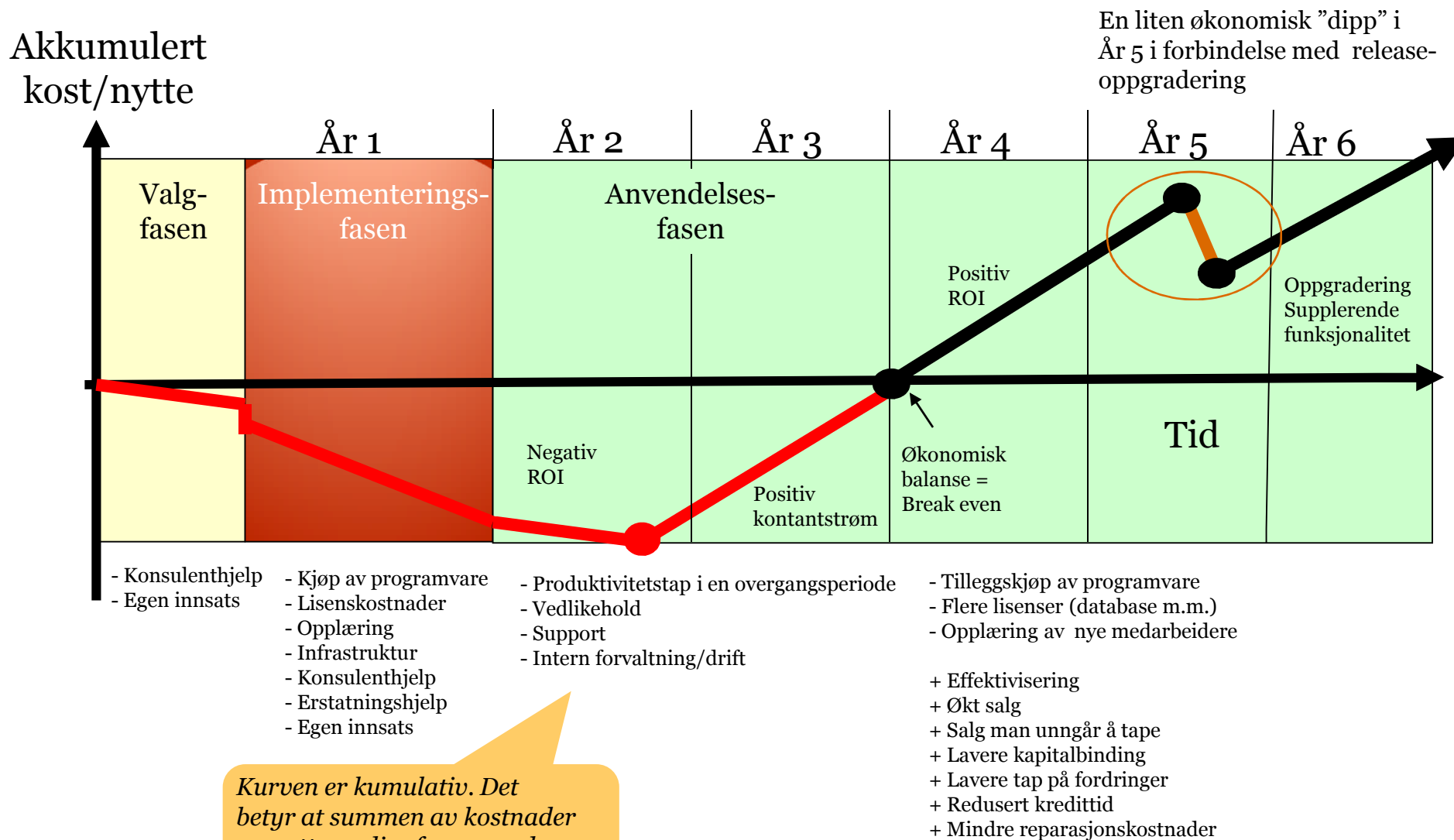
Kilde: AberdeenGroup Desember 2006

Et skifte medfører en lang rekke effekter...

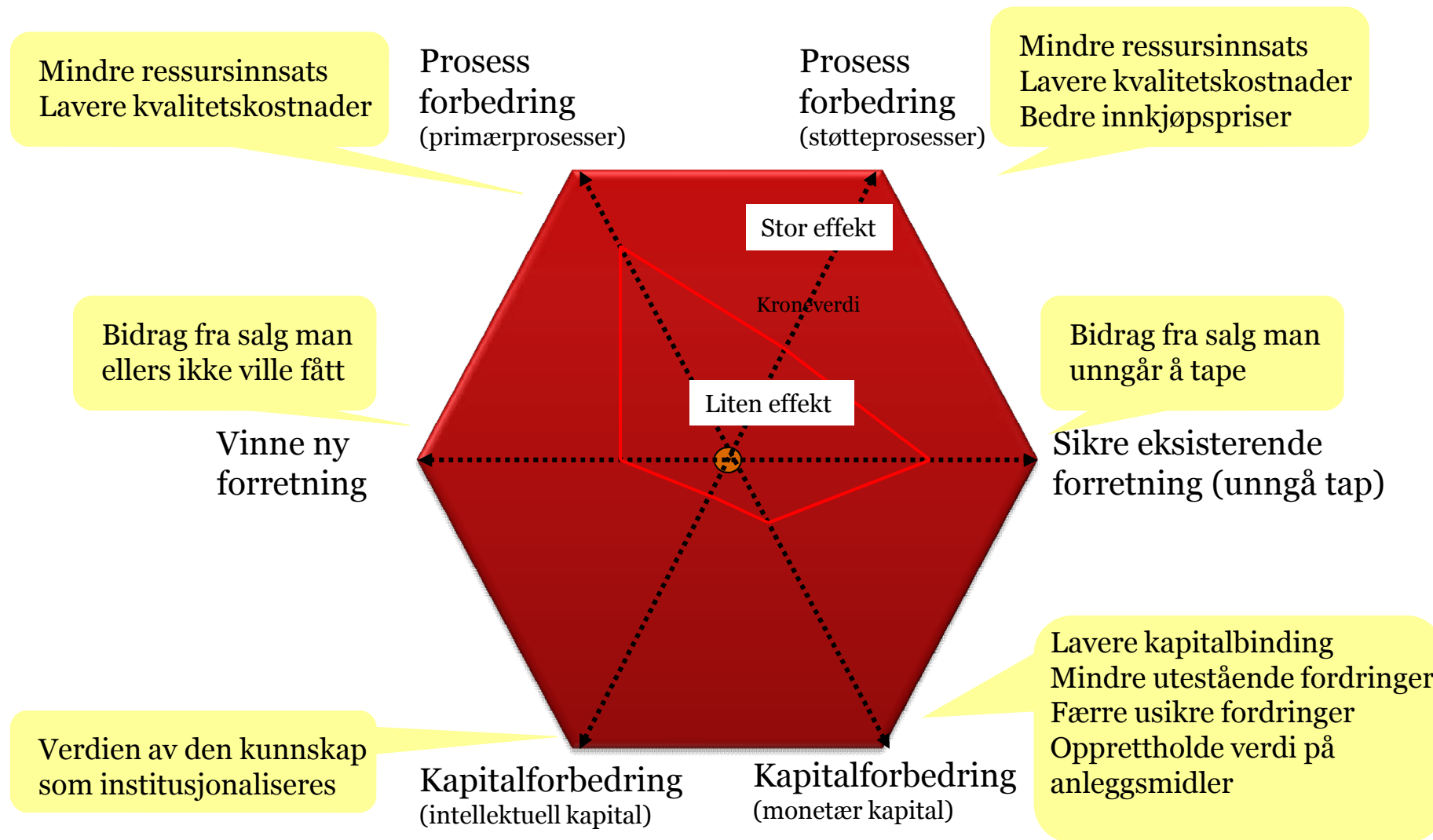


De effekter vi oppnår ved bruk av spesialtilpassede løsninger kan ikke sees helt uavhengig av hverandre. Én positiv effekt, for eksempel bedre analyser, vil kunne gjøre bedriften i stand til å identifisere svakheter i prosessene, og dermed legge et grunnlag for å forbedre disse.

...gjennom et prosjekts økonomiske utvikling...



..som det er viktig å synliggjøre nytteeffekten av.



Avslutning



PwC har bred kompetanse innen virksomhetsstyring og bistår dere gjerne!

Våre konsulenter kjennetegnes med en kombinasjon av god **forretnings- og teknisk kompetanse** med fokus på å realisere **verdi**

Vårt team har hjulpet en rekke **større virksomheter** i Norden med å forbedre sin virksomhetsstyring



Vi har et nordisk team på **75 konsulenter** innen virksomhetsstyring/ Business Intelligence

PwC har en **helhetlig tilnærming** til virksomhetsstyring:

- Målstyring
- Planlegging
- Ledelsesrapportering
- Finansiell rapportering
- Styringsportaler
- Arkitektur

*Takk for
oppmerksomheten!*



PricewaterhouseCoopers AS

www.pwc.no

Mobil +47 95 26 09 26

vidar.andre.loken@no.pwc.com

Vidar A. Løken
Partner



pwc