

---

## A 04

---

# Mätprocessen

---

Syftet med att mäta prestationer i företag kan vara olika. Det kan vara fråga om att få en uppfattning om hur effektivt verksamheten bedrivs, om att få underlag för att vidta åtgärder inom områden som man måste förbättra, om att vid genomförande av effektiviseringsprojekt få en uppfattning om att man är på rätt väg och att man når uppsatta mål samt om att få underlag för leverantörsutvärdering och leverantörsutveckling.

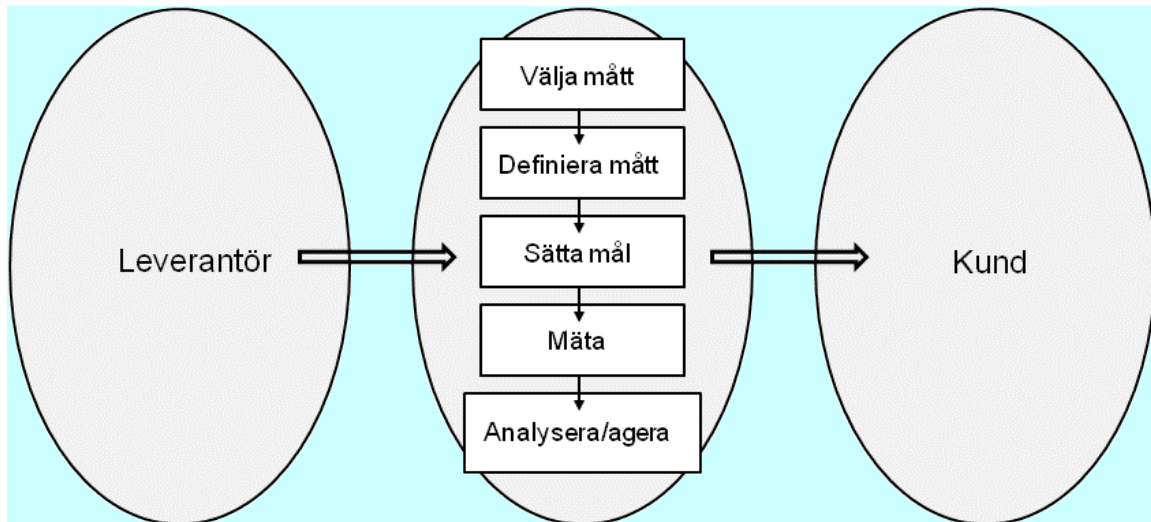
Prestationsmätning som avser materialflöden berör i många fall inte bara företaget självt utan även externa aktörer i form av leverantörer och kunder. Företaget självt är också både en kund och en leverantör. Av olika skäl är det vanligt att kunder har en annan uppfattning om sina leverantörers prestationer än leverantörerna själva och att det finns gap mellan förväntningar och upplevelser relativt varandra. Att sådana gap förekommer kan exempelvis bero på att kunder och leverantörer definierar prestationsmått på olika sätt och att de mäter på olika sätt och på olika ställen i en gemensam process från kundbehov till uppfyllt leverans. Det är givetvis av intresse att leverantörens prestationer mäts och uppfattas på ett korrekt sätt av kunden. För leverantören kan detta betyda att han kan få rättvisande förutsättningar att förbli leverantör och för kunden ett rättvisande underlag för utvärdering av sina leverantörer. En mätning som båda parter är överens om är också en förutsättning för fortsatt utveckling av relationer och gemensamma processer. Att ta hänsyn till kunders respektive leverantörers intressen och möjligheter är därför väsentligt för prestationsmätning av företagets inbound- och outboundprocesser.

## 1 Processöversikt

För att mäta prestationer är det inte nog med att kunna definiera några olika mått. Måtten behöver sättas in i ett sammanhang, i en mätprocess bestående av flera aktiviteter från definition till analys och åtgärder.

Ett villkor för framgångsrik användning är också att inkludera leverantörer och kunder i mätprocessen i de fall det rör sig om inbound- och outboundprocesser så att ett i någon

omfattning gemensamt och integrerat mätsystem kan utvecklas och införas. En beskrivningsmodell för att åstadkomma detta i form av en mätprocess visas i figur 1. Den utgår från företagets övergripande målsättningar och strategier för att konkurrera på marknaden och omfattar fem olika aktiviteter.



Figur 1 Översikt över aktiviteter i en process för prestationsmätning

## 2 Aktiviteter i processen

De fem olika aktiviteter som ingår i processmodellen beskrivs översiktligt nedan. Samtliga aktiviteter är aktuella vare sig det rör sig om prestationsmätning av interna processer i företaget eller av inbound- och outbound processer som involverar leverantörer respektive kunder. Beskrivningen av aktiviteterna görs i första hand från ett supply chain perspektiv, dvs. med fokus på gemensamma inbound- och outbound processer.

### Välja mått

Det finns ett mycket stort antal alternativa möjliga mått för prestationsmätning. Se exempelvis den förteckning som tagits fram av Supply Chain Council i den så kallade SCOR-modellen. För att prestationsmätning skall kunna bidra till att effektivisera verksamheten är det emellertid viktigt att endast använda och fokusera på ett begränsat antal. Det är bättre att välja ett mindre antal mått och därmed säkerställa att det finns tillräckligt mycket tid och engagemang för att genomföra hela mätprocessen för vart och ett av dem.

En första utgångspunkt för att välja mått bör vara företagets konkurrensstrategi. Mått och mätning skall stödja strategin och säkerställa att den förverkligas. Bygger exempelvis strategin på låga kostnader och därmed priser, bör kostnadsmått vara prioriterade tillsammans med kapitalbindnings- och effektivitetsmått. Bygger den på hög leveransförmåga kan det i stället vara fråga om att prioritera mått på servicenivå och leveransprecision.

Vid val av mått kan det också vara nödvändigt att ta hänsyn till möjligheterna att mäta. I möjligaste mån bör man emellertid arbeta för att skapa förutsättningar för mätning av det som är viktigt att mäta snarare än att gå in för att mäta det som är enkelt att mäta. Sådant beteende kan medföra att man lägger resurser på mätning som är mindre väsentlig eller på mått som är motstridiga med avseende på företagets konkurrensstrategi.

### Definiera mått

För att undvika missförstånd och för att få ett korrekt underlag för analys och utvärdering måste de valda måtten definieras på ett entydigt sätt inklusive ett klagörande av vad det är för data mätningarna skall baseras på. Det kan också behöva klarläggas om dessa datauppgifter skall komma från företaget själv, från kund eller från leverantör.

Vid definition av mått bör hänsyn också tas till möjligheterna att mäta respektive prestation och att kunna kommunicera den information som krävs som underlag för mätning mellan de aktörer som är inblandade. Mätning av leverantörens leveranstid och leveransprecision är exempel på mått där sådana svårigheter kan föreligga.

I den mån det går, är det en fördel om måtten är definierade så att även kund respektive leverantör kan mäta dem om de så önskar. Detta är emellertid inte alltid möjligt. En leverantörs servicenivå i lager kan vara av stort intresse för kunden, men kan endast mätas av leverantören. I en del fall kan problem rörande motpartens möjligheter att mäta lösas genom att överföra mätdata mellan företagen. Exempelvis kan tidpunkter för leveranser från utlastningen mätas av kund om leverantör fortlöpande skickar leveransaviseringar vid utlastningstillfället.

De mått som definieras måste ofta också klarläggas ytterligare med ett antal detaljerad beskrivningar av ingående parametrar. Mått på leveranstid och leveransprecision måste exempelvis förtydligas i fyra olika avseenden. Det ena gäller vilket mätobjekt som avses i form av order, orderrad, levererat värde etc. Det andra gäller tidsenhet i form av vecka, dag, timme eller ett tidsfönster och det tredje mätpunkt, d.v.s. var i flödet man mäter, exempelvis i form av levererad från leverantör, mottagen hos kund eller mottagen längre in i kundens affärsprocesser. Det fjärde förtydligandet gäller jämförelsetidpunkt i form av önskad, lovad eller överenskommen leveranstidpunkt.

### Sätta mål

För att prestationsmätningar skall ha så stor effekt som möjligt och ge mervärde måste de kunna relateras till någon form av ambitionsnivå, exempelvis till ett mål som man eftersträvar att uppnå. Undersökningar har visat att leverantörens prestationsmål ofta är subjektiva tolkningar av kunders önskemål. Det finns också en risk för att kunders egna mål mer har karaktär av önskningar och en ”presteras-så-bra-det-någonsin-går”-attityd än verkliga behov, och att de inte tar hänsyn till leverantörens möjligheter och kostnader för att uppfylla dem. Sådant kan leda till onödigt höga kostnader för leverantören, vilket i slutändan drabbar kunden i form av högre priser, samt till överprestationer som inte ger något mervärde. Gemensamma mått bör därför i möjligaste mån ha gemensamma mål.

En viktig frågeställning är hur aggressiva uppsatta mål skall vara. Är målen för ambitiöst satta kan de uppfattas som orealistiska. Det finns då en risk för att medarbetare i företaget inte bryr sig och man kan förlora den drivkraft mot ständigt bättre prestationer

som prestationsmätning kan medföra. Det kan också vara olämpligt att välja en ambitionsnivå som är alltför låg. Sådant kan leda till en ”bra nog attityd” som inte heller skapar tillräckliga drivkrafter mot ständiga förbättringar. Dessutom är det ofta så, att om man av något skäl måste åstadkomma radikala förbättringar så måste man också sätta upp radikala målsättningar.

Uppsatta mål kan behöva vara kopplade till tidpunkter när de förväntas uppnås. Det rekommenderas också att utvärdera och uppdatera aktuella målsättningar regelbundet så att inte gamla mål får leva för länge utan att ifrågasättas.

### Mäta

Vid mätning måste man bestämma sig för mätperiodens längd och för mätfrekvens. För vissa prestationsmått kan det krävas relativt långa mätperioder för att man skall kunna få någorlunda rättvisande resultat. Att exempelvis mäta leveransprecision under en vecka för leverantörer som endast levererar några enstaka gånger per år är inte särskilt meningsfullt. Korta mätperioder medför också instabilitet i uppmätt leveransprecision eftersom enstaka missar kan få stora genomslag på det uppmätta resultatet. Ett annat exempel är servicenivåer från lager. Eftersom målsatta servicenivåer oftast ligger på storleksordningen 95 procent eller där över kan en enstaka brist i lager under en period leda till en mycket låg servicenivå i den perioden och till servicenivåer som ligger på 100 procent under åtskilliga andra perioder. Speciellt för lågomsatta artiklar kan det krävas mätperioder som är mer än ett halvår långa.

Studier har visat att frekvent mätning och rapportering tenderar att leda till högre prestationsnivåer och bättre samarbete. Lämplig mätfrekvens påverkas emellertid också av mätperiodens längd, d.v.s. hur lång kalendertid varje mätning skall omfatta. Om mätperioden av olika skäl måste vara tämligen lång, är det inte alltid meningsfullt att mäta särskilt ofta eftersom de uppmätta resultaten då oftast inte ändras alls eller endast marginellt från ett rapporttillfälle till ett annat. Det är dock inget som hindrar att ha långa mätperioder men ändå tämligen hög mätfrekvens, exempelvis att mäta och rapportera mätresultat månadsvis men med en rullande tolv månaders mätperiod.

Om man har ett uppföljningsperspektiv bör mätningarna vara specifika, d.v.s. avse viss artikel, viss leverantör eller viss kund. Är det i stället fråga om ett managementperspektiv kan det vara lämpligare att arbeta med mätningar som utgör totalmått för grupper av artiklar, leverantörer eller kunder.

Om flera aktörer är inblandade i mätprocessen, exempelvis företaget och dess leverantör eller företaget och dess kund måste man komma överens om vem som skall vara ansvarig för att mäta och hur ofta mätresultaten skall rapporteras. Man måste också komma överens om mätperiodens längd, mätfrekvens och hur mätrapporter skall kommuniceras mellan kund och leverantör.

### Analysera och agera

Att mäta är inget självändamål. För att göra mätning meningsfull måste de uppmätta prestationerna relateras till de uppsatta målen. Skillnader mellan mål och mätresultat bör också analyseras för att klarlägga vad det är som orsakat uppkomna avvikelser, framför allt med syfte att lära för att kunna bli bättre. Eftersom det aldrig går att få hundra pro-

cent korrekta mätdata eller åstadkomma ett hundra procent rättvisande mätsystem bör sådana analyser genomföras av kund och leverantör tillsammans om det är fråga om mätning som berör mer än ett företag. Ett annat skäl till att analyser kan behöva genomföras gemensamt är att det alltid kan inträffa händelser i ett av företagen som är unika och oförutsägbara och som ena partnern i relationen inte har möjlighet att känna till.

Gemensam analys av mätresultat skapas bättre förutsättningar för att kunna bli överens om vad som behöver åtgärdas och för att bedriva ett gemensamt förbättringsarbete. Möten mellan kund och leverantör med syfte att göra analyser och utvärderingar samt att ta fram åtgärdsförslag bör därför ske med viss regelbundenhet, åtminstone en gång per år för de kund–leverantörsförhållanden som är av störst betydelse. Utöver detta kan det också finnas skäl till spontana möten om avvikelserna mellan mål och prestationsmätt börjar bli oacceptabelt stora.

I aktiviteten analysera och agera bör det dessutom ligga att med viss regelbundenhet se över hela mätprocessen. Är rätta mått valda eller är det dags att välja nya? Är måttdefinitionerna uppdaterade så att de mäter på bästa sätt? Är ansvarsfördelningen för mätningen mellan olika funktioner i företaget respektive mellan kund och leverantör tillräckligt tydlig? Är mätperioden lämpligt lång? Utförs analyser och avrapporteringar med rätt frekvens och på rätt sätt? Leder analyserna till ett agerande som bidrar till att effektivisera företaget?

## Referenslitteratur

APICS Supply Chain Council (2014) The SCOR framework, [www.apics.org](http://www.apics.org).

Forslund, H. och Jonsson, P. (2007) Dyadic integration of the performance management process: a delivery service case study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No. 7.

Maskell, B. (1991) *Performance measurement for world class manufacturing*, Productivity Press.

Mattsson, S-A. (2012) *Logistik i försörjningskedjor*, Studentlitteratur.