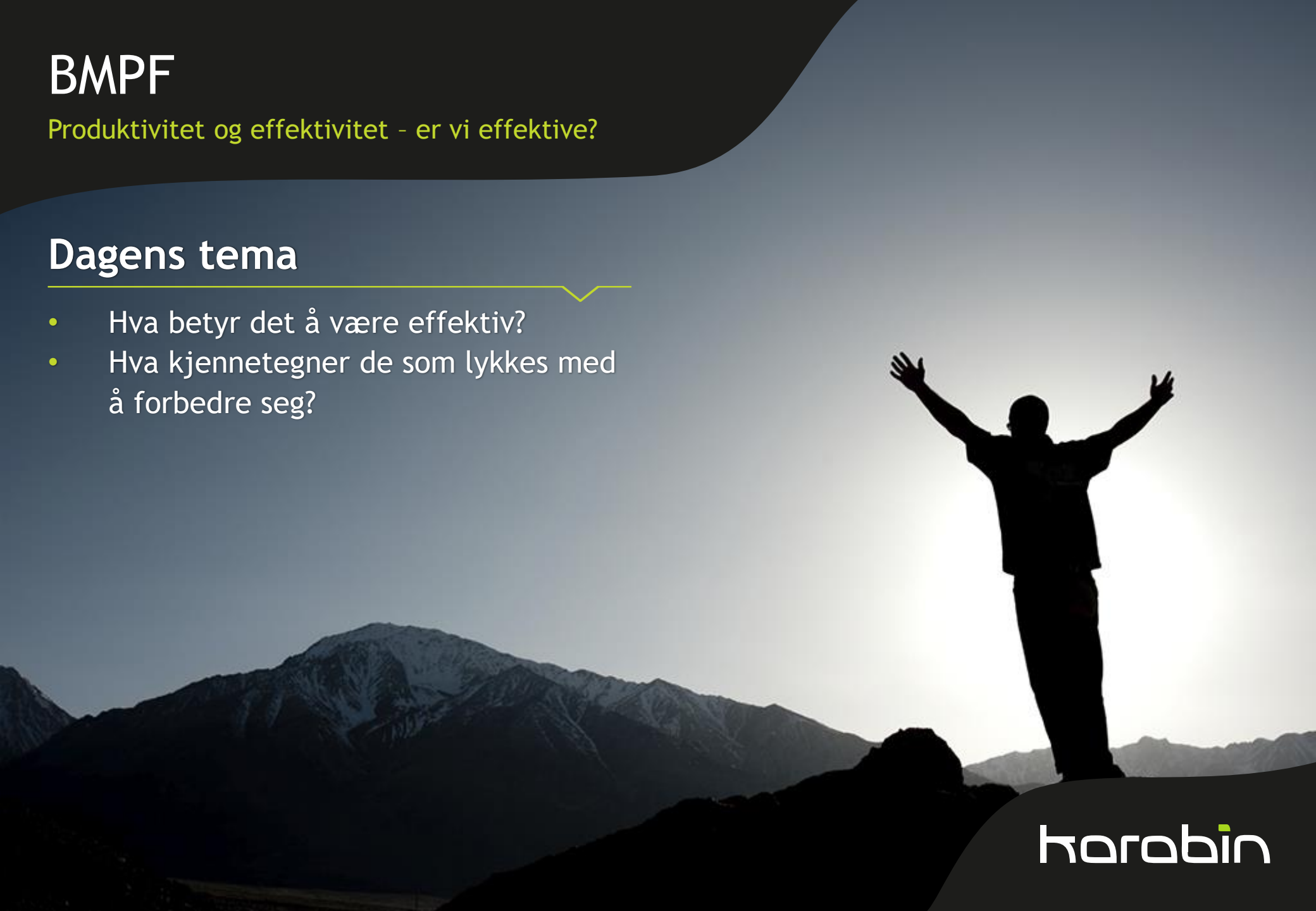
BMPF

Produktivitet og effektivitet – er vi effektive?

Dagens tema

- Hva betyr det å være effektiv?
- Hva kjennetegner de som lykkes med å forbedre seg?



karabin

Karabin i tall

45

Ansatte

Målstyrt
forbedring

4

Byer

Stavanger
Oslo
Bergen
Trondheim

>1

Milliard

Dokumenterte effekter
for våre kunder

60

MNOK

Jevn og kontrollert
vekst

karabin

Hva betyr det å være effektiv?

karabin

To typer effektivitet

Ressurseffektivitet versus Flyteffektivitet

Ressurseffektivitet

- ✓ Handler om å utnytte ressursene så effektivt som mulig
- ✓ Høy ressurseffektivitet betyr høy andel verdiskapende arbeid over en viss tidsperiode.
- ✓ Vi setter et kamera på ressursen og måles er at denne utnyttes så mye som mulig.

Flyteffektivitet

- ✓ Handler om å oppfylle et behov så effektivt som mulig
- ✓ Høy flyteffektivitet betyr at det skjer en verdioverføring i en høy andel av den totale tiden.
- ✓ Vi setter et kamera på flytenheten og målet er at denne mottar så mye verdi som mulig.

Kilde: Dette er lean: Løsningen på effektivitetsparadokset

karabin

Praktisk øvelse

Ressurseffektivitet vs Flyteffektivitet

KONKURRANSE

karabin

Ressurseffektivitet

Første møte med helsevesenet

OPPFØLGING AV BILDER

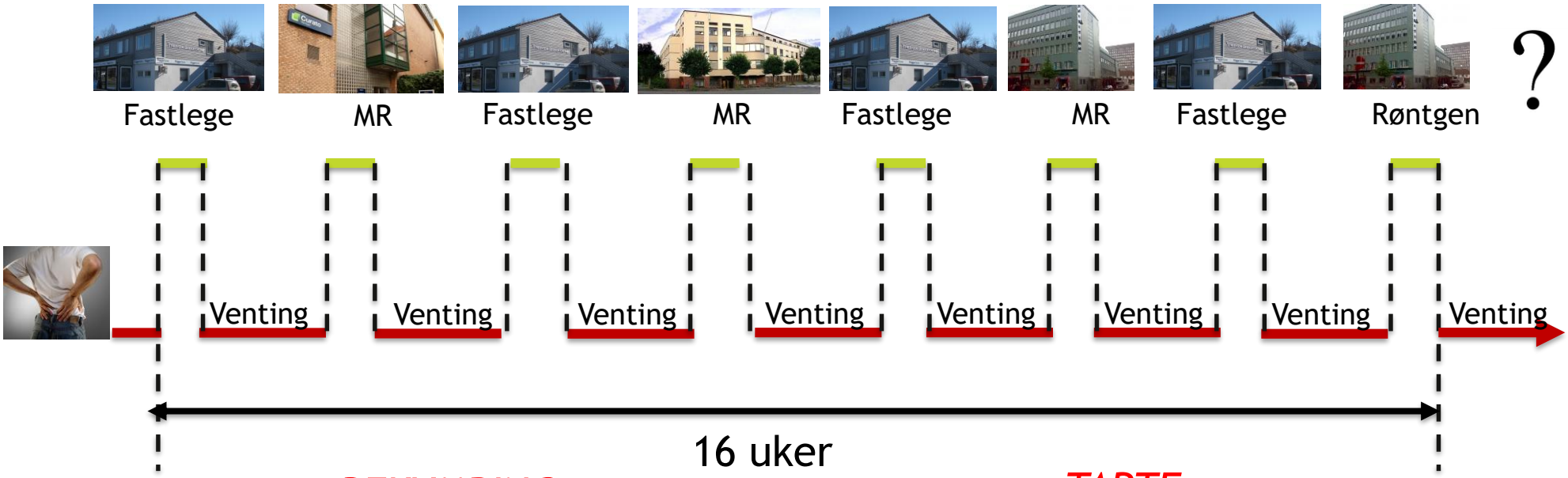
BESTILLE TIMER

SYKEFRAVÆR

VENTETID

FRI FRA JOBB

REISETID



BEKYMRING

TAPTE SALGSMULIGHETER

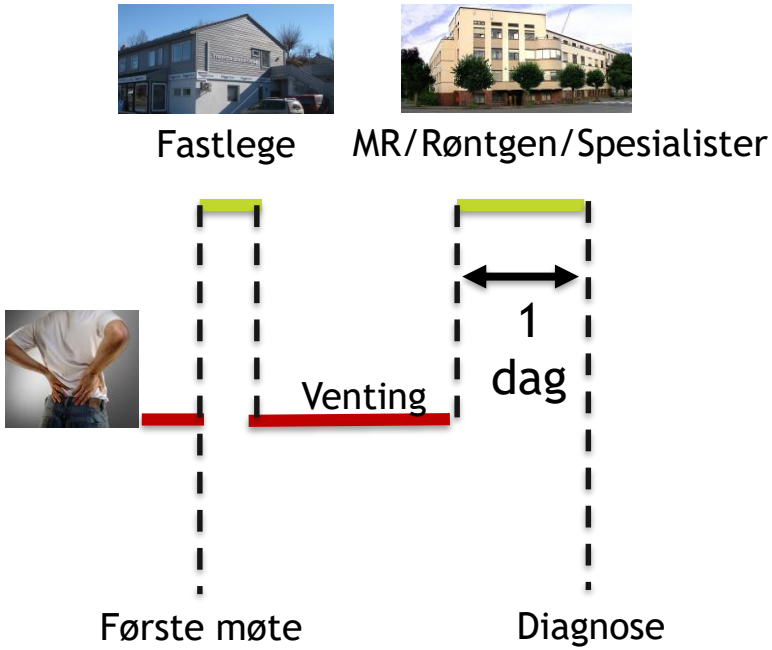
PURRE PÅ RESULTATER

TAPT FAKTURERING

karabin

Flyteffektivitet

Drømmen om helsevesenet



karobin

Flyteffektivitet

Dårlig flyt skaper sekundærbehov

Lang gjennomløpstid

- Ventetid skaper nye behov
  - Bekymringer, sykefravær, vikarer, opplæring, kvalitetsproblemer, misfornøyde kunder
- Ventetid stenger viktige tidsvinduer
  - Travelhet, dårlige forberedelser/sent til møte, mindre møtetid/dårlig beslutningsgrunnlag, ny kalendersjekk/nytt møte, tidsfrist forskjøvet

Mange flytenheter

- Lagerbeholdning krever tilleggsressurser
  - Lagerplass, forflytning, oppvarming, administrasjon, dårlig oversikt, leting
- For mange e-poster skaper sekundærbehov
  - Leting, strukturering, sortering, behandling
- For mange baller i luften fører til at man mister kontrollen
  - Mange kunder, lang ventetid, hastverk, sak ikke løst, misfornøyd kunde, ny henvendelse

Mange gjenopptagelser

- Å starte om igjen på den samme oppgaven krever mental forberedelsestid
  - Liten tid, kompliserte sak, sorteringsbehov, saks-behandling, behov for mer info, sortering, etc.
- Mange overføringer skaper frustrasjon
  - Taste seg gjennom kunde-service, forklare problem, overføring til spesialist, ny forklaring, etc.
- Mange overleveringer skaper feil
  - Ansvarspulverisering, «hviskeleken»

Kilde: Dette er lean: Løsningen på effektivitetsparadokset

karabin

Effektivisering

Hva skjer med arbeidsprosessene?

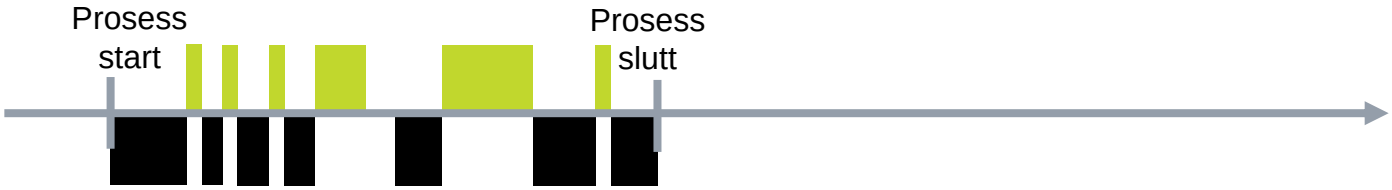
Eksisterende prosess

Verdiskapende

IKKE Verdiskapende

Effektivisering av ressursene

Effektivisering av flyten



Verdiskapende
=
Det kunden er villig til å betale for

karabin

Hva er sløsing?

Ikke-verdiskapende aktiviteter

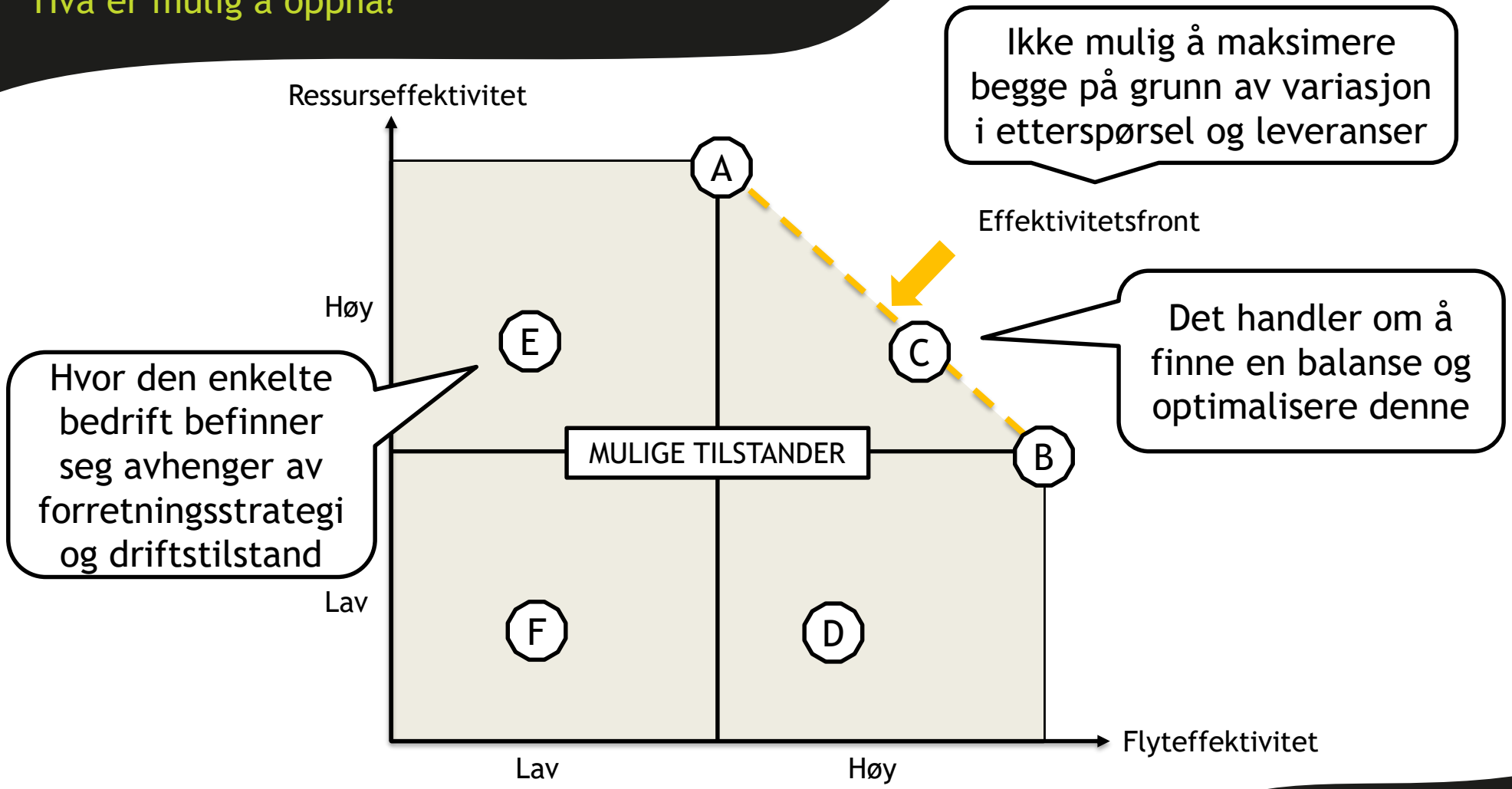
Administrasjonsprosesser

Produksjonsprosesser

karabin

Effektivitetsmatrisen

Hva er mulig å oppnå?



Kilde: Dette er lean: Løsningen på effektivitetsparadokset

karabin

Oppsummert så langt…

RESSURSEFFEKTIVITET

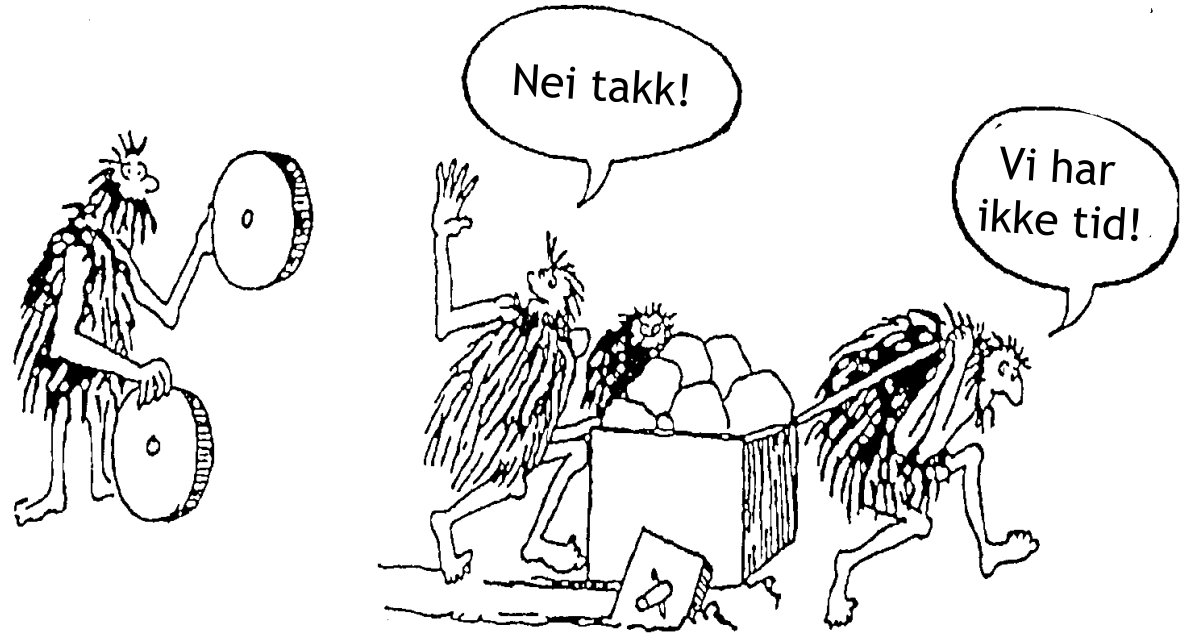
Hver del optimaliseres for seg

FLYTEFFEKTIVITET

Oppfylle behov når de oppstår

karabin

Hva skjer så når vi møter hverdagen?



karabin

Hva kjennetegner de som lykkes med forbedring?

karabin

Kjennetegn

Karabins observasjoner

Suksesskriterier

1. Har tydelige mål
2. Linjeledelsen engasjerer seg i forbedringsarbeidet
3. Har et godt læringsmiljø

karabin

Ha tydelige mål

karabin

Vi må sette mål!

Tradisjonell retning:

Alle gjør sitt beste…

… så får vi se hvordan det går

Ny retning med planer:

Slik vil vi at det skal gå!

Hva må vi gjøre for å komme dit?

karabin

Tydelige mål

Entydig og målbart

<u>Første</u> nivå sammenhenger
Voice of Business (VOB) er profittdrevet med fokus på kapitalavkastningskrav, økonomisk verdiskaping og markedsverdi

<u>Andre</u> nivå sammenhenger
Voice of Customer (VOC) fordi det er kunden som evaluerer produktet/tjenesten. Det er kunden som kjøper eller ikke kjøper. Uten kunde er man ikke eksistensberettiget

<u>Tredje</u> nivå sammenhenger
Voice of Employee (VOE) dekker ansattes behov slik at de forblir i organisasjonen, og er inspirerte og produktive

karabin

Tydelige mål

Entydig og målbart

Første nivå sammenhenger

- ✓ Økt lønnsomhet
- ✓ Bedre ressursutnyttelse
- ✓ Lavere kapitalbinding
- ✓ Økt måloppnåelse
- ✓ Styrt risiko, samsvar

Andre nivå sammenhenger

- ✓ Bedre kontroll, kvalitet og flyt
- ✓ Mer kostnadseffektive prosesser
- ✓ Mer fornøyde kunder

Tredje nivå sammenhenger

- ✓ Mer kompetente medarbeidere
- ✓ Mer motiverte medarbeidere
- ✓ Kultur for kontinuerlig forbedring
- ✓ Bedre verktøystøtte og integrasjon

karabin

Entydig og målbart

Hva må vi tenke på når vi skal måle (6W)?

What?
Hva skal måles?

Why?
Hvorfor måler vi denne effekten?

Where?
Hvor finner vi dataene?

How?
Hvordan måler vi?

When?
Når skal vi måle?

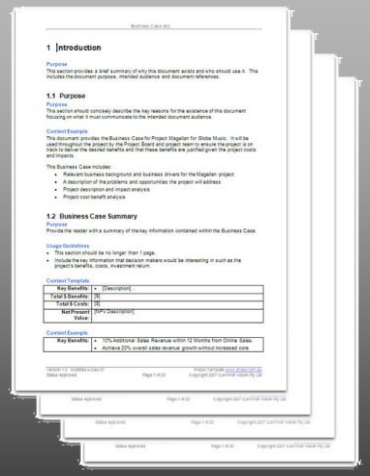
Who?
Hvem er ansvarlig for å måle?

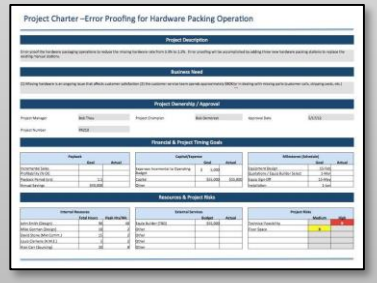
korobin

Målstyring

Hold det enkelt – det skal brukes!

Fra det omfattende…





… til det enkle!

During FY 2005, the 1st Time Call Resolution Efficiency for New Customer Hardware Setup was 89% .

This represents a gap of 8% from the industry standard of 93% that amounts to US $2,000,000 of annualized cost impact.

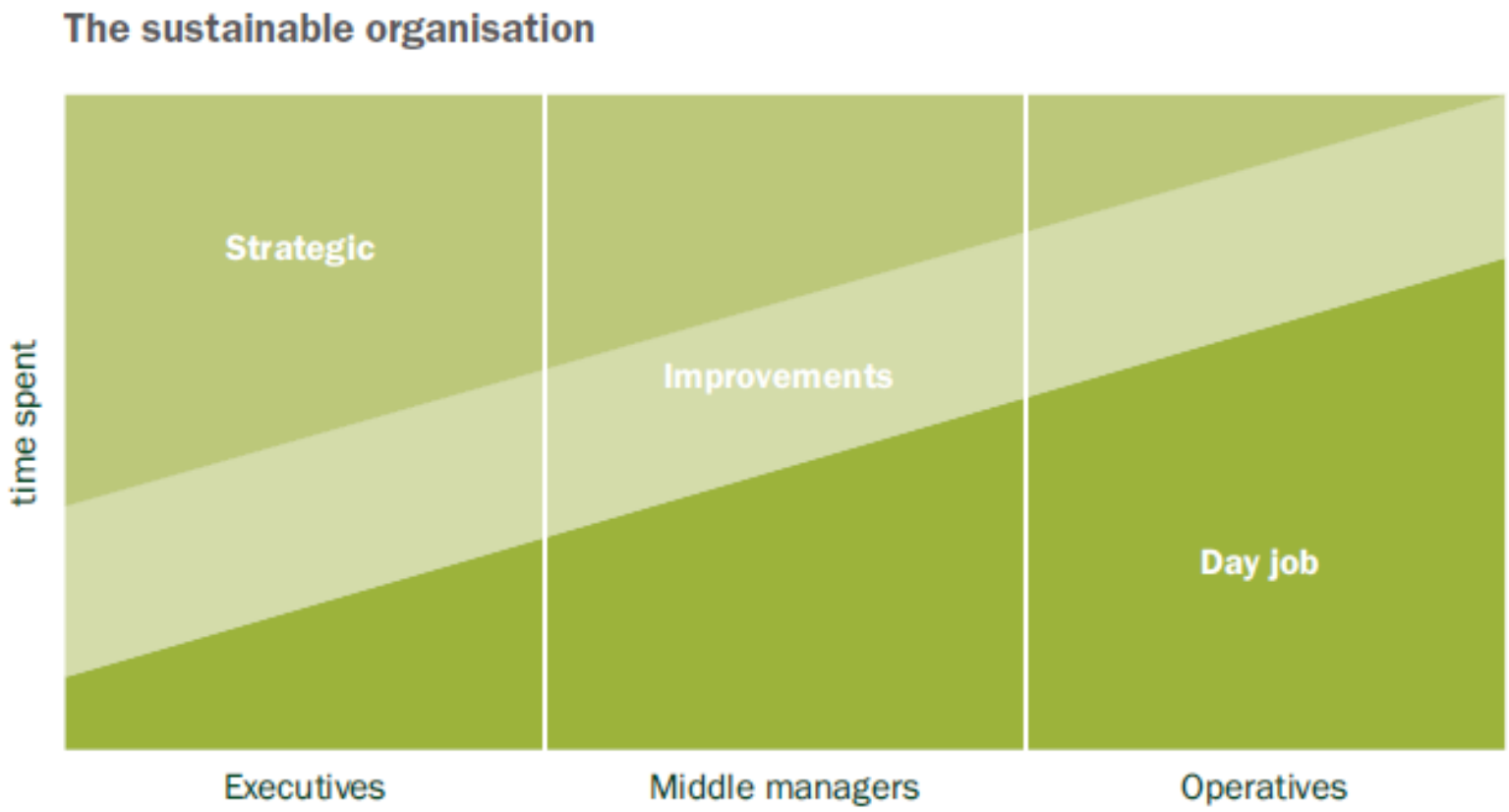
Hva du velger avhenger av hvilke krav som stilles…

karabin

Linjeledelsen må engasjere seg i forbedringsarbeidet

karobin

Ledelse og atferd som utvikler, støtter og forbedrer prosessene og menneskene



Kilde: Staying Lean: thriving, not just surviving - Going Lean and staying Lean

karabin

Ukeshjul for en leder

PLAN

«Måltallene indikerer problemer» 1

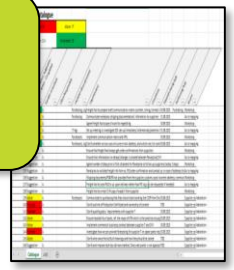
DO

Problemløsning med A3/tavle gir klare føringer og grunnlag for prioritering 2

Tett på måltall og status

Felles metodikk for å analyse og identifisere tiltak

Dokumenterer, strukturer og prioriterer forbedringer



CHECK

3 Vedtatte tiltak følges opp på bakgrunn av A3'ene

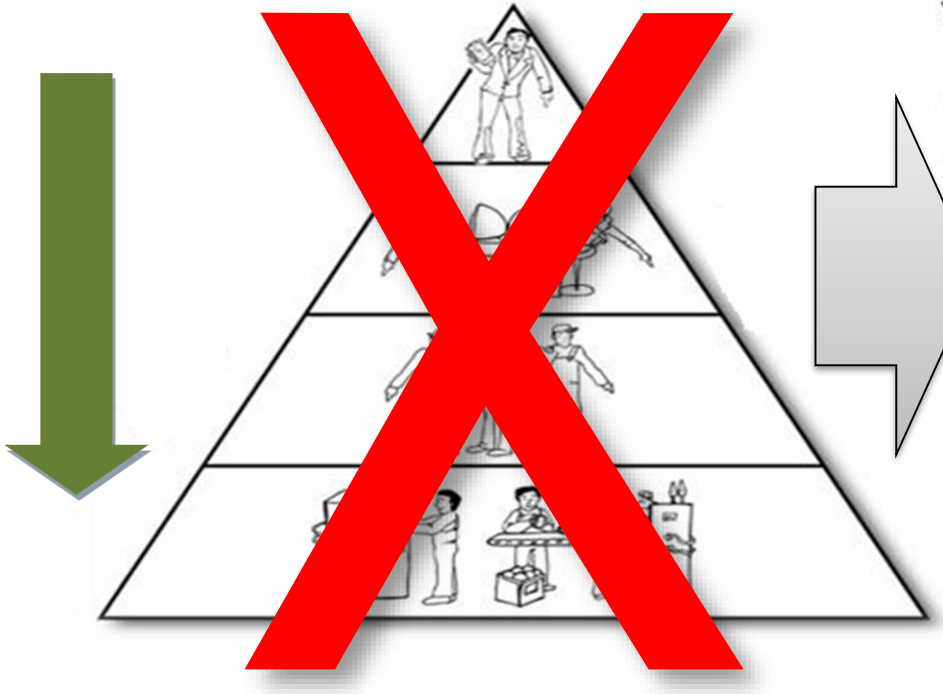
ACT

4 Effekt av tiltak vurderes mot utviklingen i måltallene

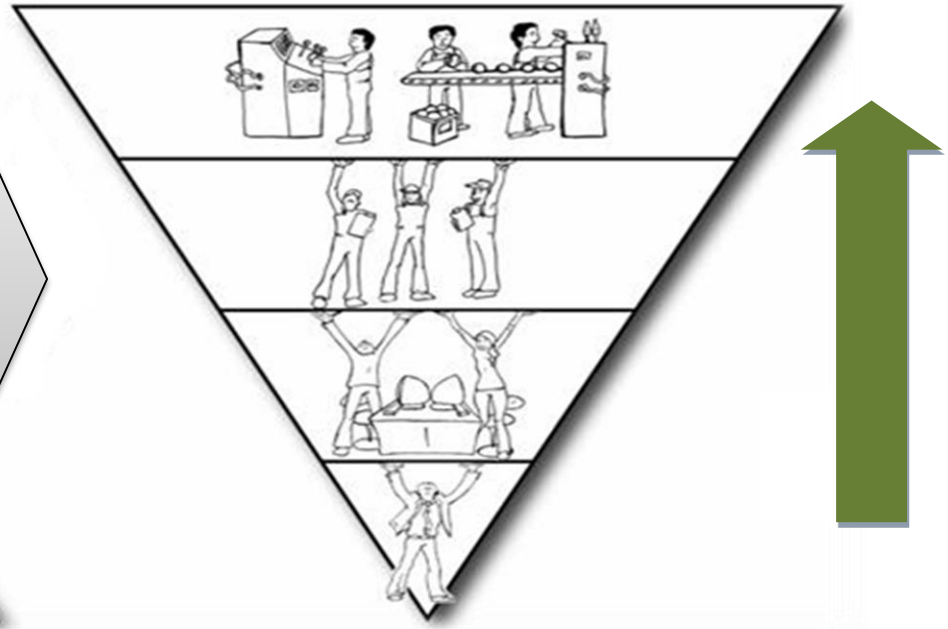
karabin

Støtte de som skaper kundeverdi

Tradisjonell org.modell



Forbedrings org.modell



karabin

Skap et godt miljø for læring

karobin

Hva gjør vi vanligvis?

Var det symptomet eller problemet vi behandlet?

1. En unormal tilstand eller feil oppdages
2. Stopp opp og identifiser årsak
3. Løs problemet her og nå (brannslukking)

!

Vil feilen oppstå igjen?

Hva lærte vi?

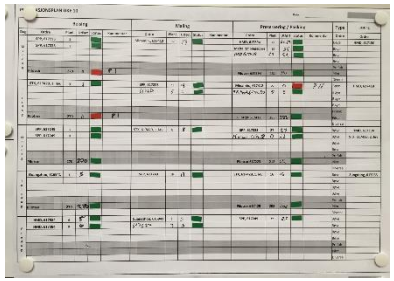
karabin

Sjekke av og justere

Eskalering

Hvordan vil vi at det skal gå?

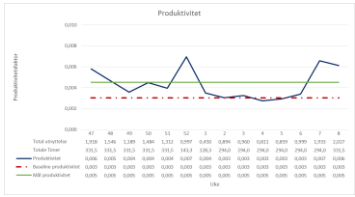
Planer og målsettinger



Utføre

Gikk det som vi tenkte oss?

Visualisering og måling



Forstå hvorfor

Daglig styring (tavlemøte)

Forbedre

Forbedringsmøte

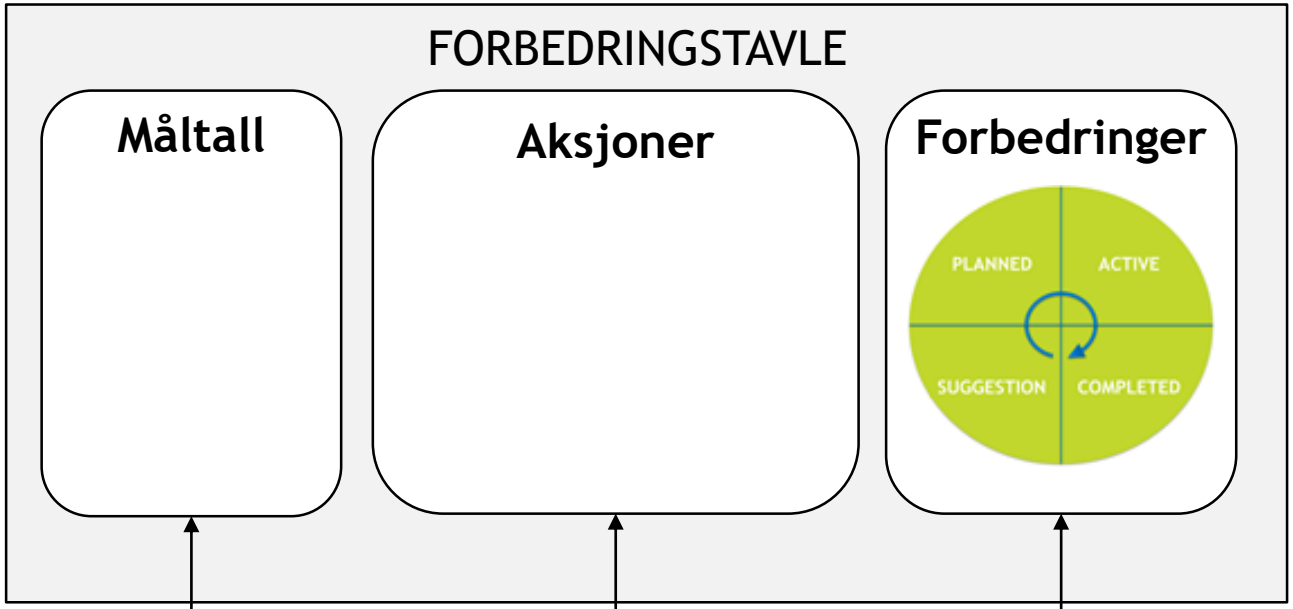
LÆRING

Avvik?

karabin

Arena for læring

Visualisering av forbedringsarbeidet



Synliggjør status på prosessen - hvordan er ytelsen kontra målene?

Hvilke tiltak jobbes det med? Hvem gjør hva og når?

Hvilke forbedringer er foreslått, og hvor i prosessen er de?

karabin

Oppsummering

karabin

Oppsummering

- Tydelige mål
  - Entydige
  - Målbare
  - At de henger sammen
  - Gjør det enkelt å følge opp
- Linjeledelsen må engasjere seg
  - Endre lederrollen fra brannslukking til forbedring
  - Strukturert tilnærming til forbedringsarbeid
- Skape et godt miljø for læring
  - Forbedringshjul
  - Læringsarenaer

karabin

4 D's

Må det gjøres?
DON'T?
Kan noen andre gjøre det?
DELEGATE?
Kan det utsettes?
DELAY?
Gjør det!
DO?

karobin

Pål Erik Steen
+47 90 22 60 61
paal.erik.steen@karabin.no

karabin

Karabin AS Telefon 55 55 82 13 • info@karabin.no • www.karabin.no

karabin