

IVÆKST

Økonomiværkstedet

Strømlinede forretningsprocesser

2012



OPSTART



BOGHOLDERI



LEAN



REGNSKAB



SKAT

Velkommen til Økonomiværkstedet

Program	
07:45	Kaffe
08:00	Lean
08:20	Øvelse med Lean-værktøj
08:50	Pause
09:00	Case
09:20	Diskussion i grupper
09:50	Spørgsmål og afslutning
10:00	Tak for i dag



Lean

Dagens program

Toyota har arbejdet med Lean i mere end 60 år.... Vi har to timer!

Fokus er på **en kort introduktion og afprøvning af et Lean-værktøj**, der kan igangsætte strømlining af forretningsgange



Lean som afsæt for at strømline forretningsgange

- Lean betyder ”trimmet”
- I Lean er der fokus på det værdiskabende og på at fjerne spild - dvs. aktiviteter, der ikke giver værdi
- Værdi defineres af kunderne
- Lean-teorien indeholder:

”Hårde” værktøjer og metoder -
fx værdistrømsanalyser,
tavlemøder, kaizen events,
6S....

”Bløde” principper i forhold til
lederstil, medarbejderinvolvering,
motivation m.v.

- Meget af indholdet i Lean-teorien er ”kendt stof” eller ”sund fornuft.”
En væsentlig forskel er (ofte) den handlingsorienterede og vedholdende tilgang til forandringer

De fem grundprincipper i Lean

1. Definer **kundeværdien**
2. Klarlæg **værdistrømmen**
3. Skab **flow**
4. Design et **træk-styringsystem**
5. Foretag **løbende forbedringer**





i'm lovin' it[®]

Kender I det.....?



Lean er....



L av'
E t
A rbejde
N emmere

Resultaterne af Lean....

- **Besparelser** og **forøget indtjening** – flere opgaver kan håndteres med de samme ressourcer.
- **Kortere gennemløbstid** for den enkelte opgave da unødvendige aktiviteter og ventetid i arbejdsprocessen fjernes.
- **Reduktion i antallet af fejl** og derved en forøgelse af kvalitetsniveauet – mere tilfredse kunder
- Høj grad af **medarbejderinvolvering** og **ejerskabsfølelse** – forståelse for hele arbejdsprocessen på tværs af afdelinger og funktioner
- Forankring af **Lean-tankegangen** i organisationen, hvor såvel ledelse og medarbejderne **løbende** arbejder med at optimere arbejdsprocesserne.

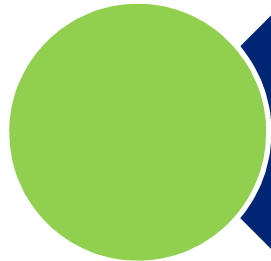


”Nøglen” i Lean → Fokus på kundeværdi

- Der skal leveres **præcis** det, som kunden ønsker - hverken mere eller mindre. Dette gælder såvel de **eksterne kunder** som de **interne kunder**
- Det kræver viden om de kunder, der betjenes, og hvilke behov de har - dvs. hvad skaber **værdi** for den enkelte kunde?

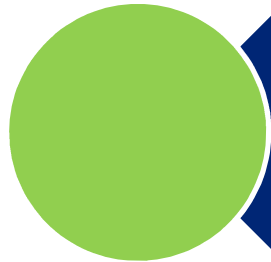


Hvad kan I opnå ved at strømline forretningen?

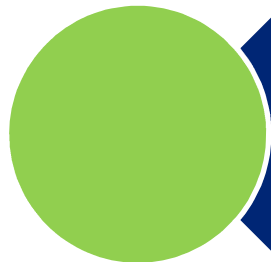


En forenkling af forretningen for herigennem at:

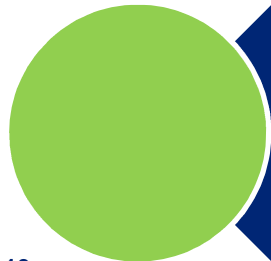
- Minimere omkostningerne
- Forbedre konkurrenceevnen
- Opnå en mere overskuelig og mindre stresset hverdag



En reduktion i de aktiviteter, der forårsager omkostninger eller tidsforbrug uden at tilføre værdi til produkt/ydelse



At de rigtige aktiviteter i processerne udføres til rette tid og kvalitet



At arbejdsprocesserne understøttes optimalt af it-systemer for herigennem at opnå en markant procesbesparelse

Hmmmm... Er det også sådan hos jer?

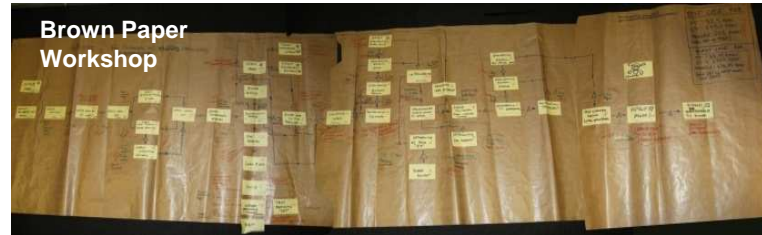


Brug Lean-tankegangen til at strømline forretningen

- Kunden i centrum – værdi defineres af kunden
- Systematisk jagt efter spildet – og dets årsager
- Hurtigt og rigtigt – ydelser i rette tid og i rette kvalitet
- Ansvar til de rette – medarbejderne i førersædet
- Løbende forbedringer – hver dag og hele tiden!

En metode, der sikrer fremdrift og skaber resultater

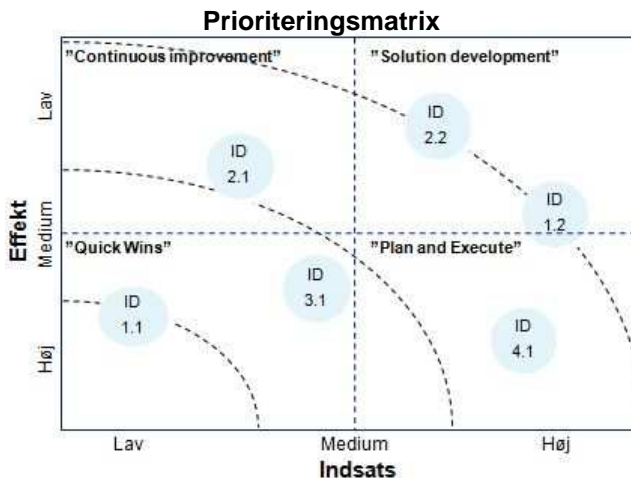
Praktisk tilgang



Sikring af fremdrift



Fokus på resultater



De 5 kritiske succesfaktorer

Ledelsen skal gå forrest

Medarbejderinddragelse

Kommunikation

Hurtige og synlige resultater

Løbende opfølgning og evaluering

SUCCESS!

Øvelse med Lean-værktøj: De otte spildtyper

De 8 typer spild

SPILDHJULET

Uhensigtsmæssig bevægelse

Unødig intern flytning af information, materiel eller personer (fx langt til printer, uhensigtsmæssig it-struktur)

Fejl og mangler

Udføre ekstra arbejde fordi arbejdet ikke var udført godt nok, manglende dokumenter, standarder mm.

Lager

Fysisk såvel som elektronisk opmagasinering af mere materiel end nødvendigt, (fx fyldte indbakker, ubetalte regninger, fysisk arkivering etc.)

Overservicering

Gøre mere end kunden har behov for, specielt udføre den samme opgave flere gange (fx at tage unødvendige kopier, unødvendigt højt detaljeringsniveau)

Ventetid

Ventetid for information, materiel eller personer (fx it-hastighed, manglende dokumentation mm)

Transport

Overflødig transport af materiel eller personer (fx langt til kunde)

Uhensigtsmæssig proces

Anvende tid på ikke værdiskabende aktiviteter (fx at søge/lede efter informationer, før en opgave kan påbegyndes, mange ansvarsskift, afbrydelser)

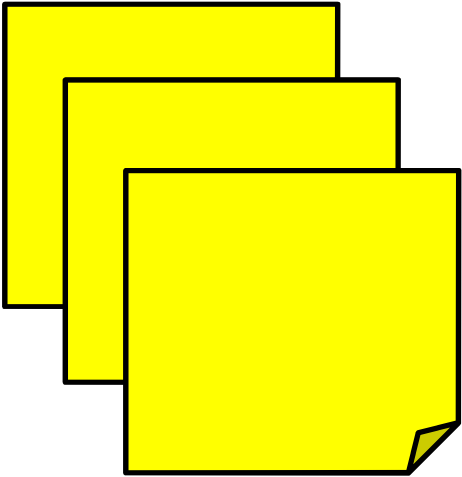
Uudnyttede evner

Manglende optimering og udnyttelse af de ansattes viden og evner,



En lille virksomhed med en enkelt proces

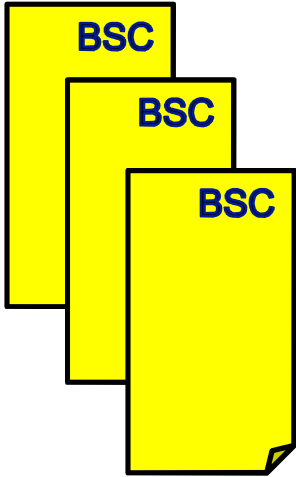
Ordremodtagelse



Pluk varer til tre kunder:

- Tre sedler lægges i bunke og sendes til produktionen

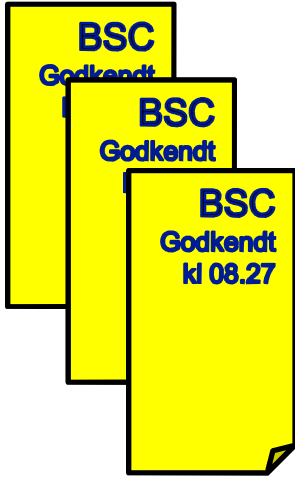
Produktion



Produktion:

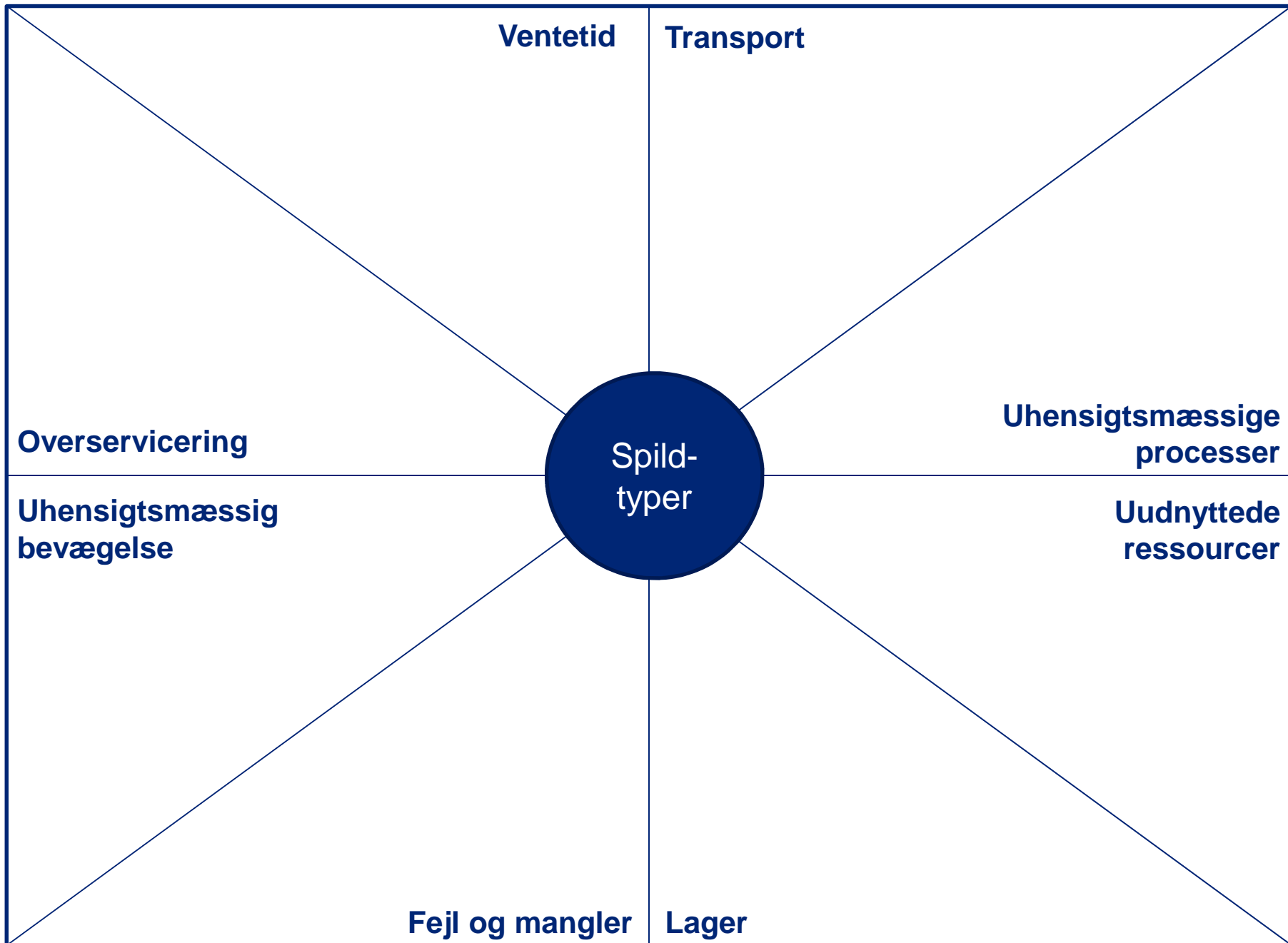
- Fold sedlerne præcis midtpå
- Noter dine initialer i øverste højre hjørne

Kvalitetskontrol



Foretag kvalitetskontrol:

- Er varen produceret korrekt?
- Skriv "godkendt" og klokkeslæt for godkendelse



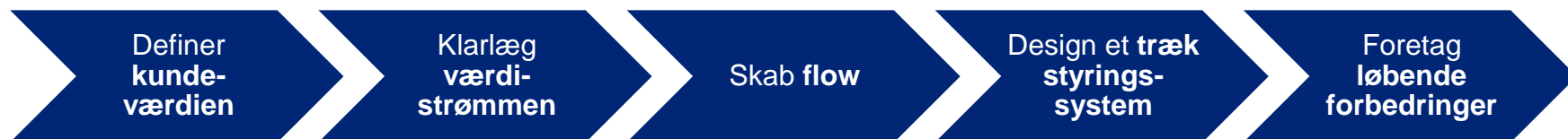
Case

Case: Optimering af tidsregistrering

En mellemstor, nordjysk virksomhed har en stor gruppe timeansatte, som selv skal registrere deres timeforbrug på de forskellige kundeopgaver. Dette foregår manuelt.

Virksomheden ønsker at reducere fejl i registreringen og minimere tidsforbruget, der bruges på timeregistrering

De fem Lean-principper

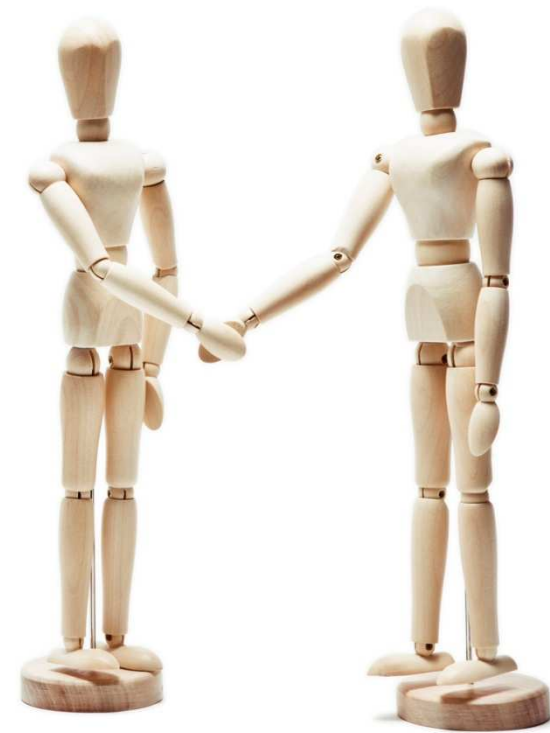


Case: Tidsregistrering

De fem Lean-principper

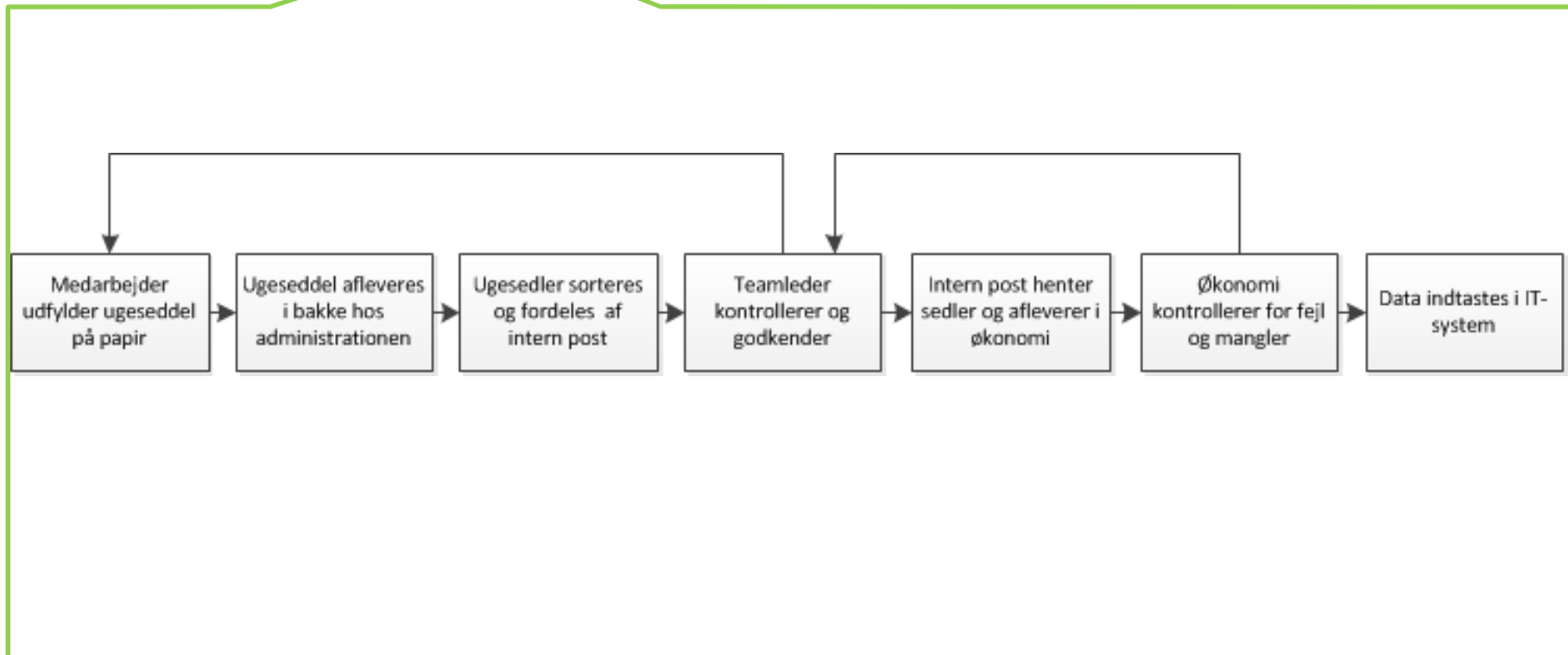


- Hvem er kunden ift. tidsregistrering?
- Hvad skaber værdi ift. tidsregistrering?



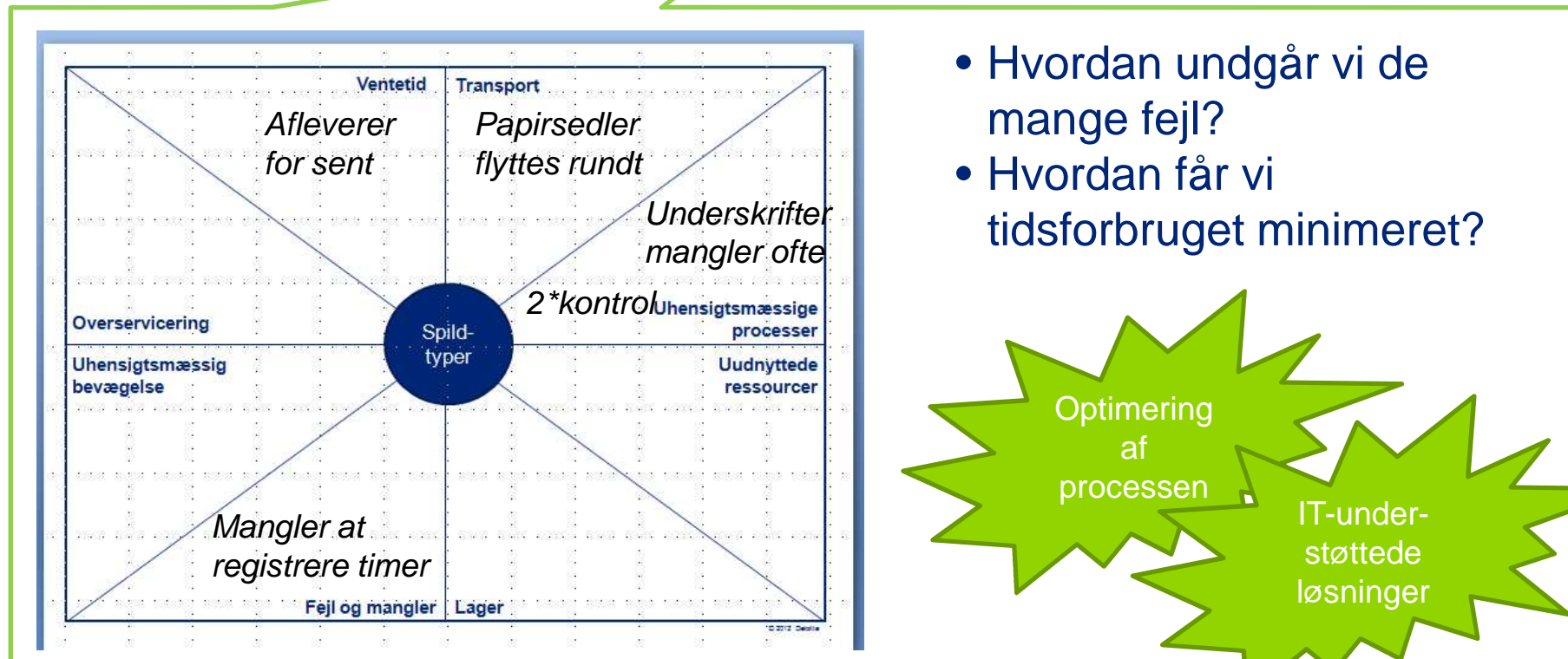
Case: Tidsregistrering

De fem Lean-principper

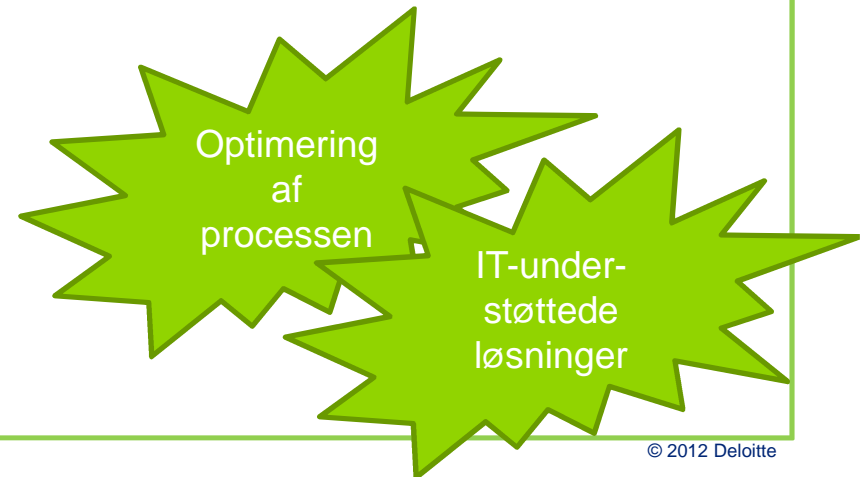


Case: Tidsregistrering

De fem Lean-principper



- Hvordan undgår vi de mange fejl?
- Hvordan får vi tidsforbruget minimeret?



Case: Tidsregistrering

De fem Lean-principper



Anvendt i forhold til mellemedernes rolle:

Nu:

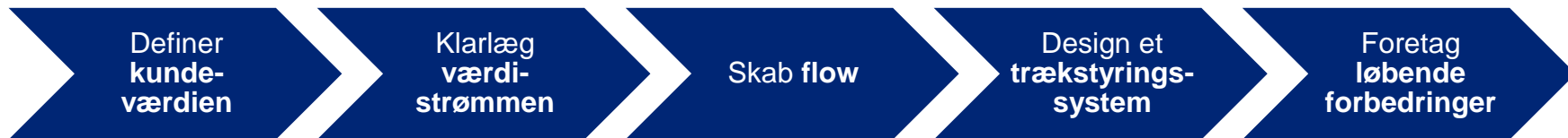
Lønboholderiet sender ugentlige opfølgningsmails, 14-dags statusmail, månedlig status (direktøren på cc), laver telefonopkald og minder kolleger om det på gangen

Fremover:

- Kun månedlig status
- Tilbud om bistand undervejs
- Demonstration af systemfaciliteter til udtræk
- Etablering af oversigt som del af "ledelses-cockpit"

Case: Tidsregistrering

De fem Lean-principper



- Øget forståelse for tidsregistrering
- Løbende opfølgning baseret på IT-løsning, der minder medarbejderen om tidsregistrering
- Færre kontrolaktiviteter i processen - de stopper flowet
- Motivation?
 - Pisk: Ingen lønudbetaling, ingen muligheder for specialkørsler
 - Gulerod: Månedens afdeling
- Måling på reduktion i ressourceforbrug + reduktion i fejl ift. tidsregistrering. Er vores tiltag en succes?

Tidsregistreringsproces

Indsatser:

- Fokus på korrekt tidsregistrering straks -> krævede mulighed for hurtigere projektoprettelse i IT-systemet
- Etablering af praksis-orienteret uddannelsesforløb: Intro til nye medarbejdere (2 timer) og brush up for erfarne (1 time) ift. økonomisystem
- Fra ugentlig opfølgning til månedlig fra økonomiafdelingens side
- Rapporter målrettet til ledelsen

Effekter:

- Øget forståelse fra kollegernes side
- Højere kvalitet i inddata
- Større nytte af ledelsesrapportering
- Højere kvalitet i faktureringen (færre returløb)
- Tidligere fakturering



Hvad kan det bruges til?
Eksempler på resultater baseret på
vores erfaringer

Konkrete resultater med Lean

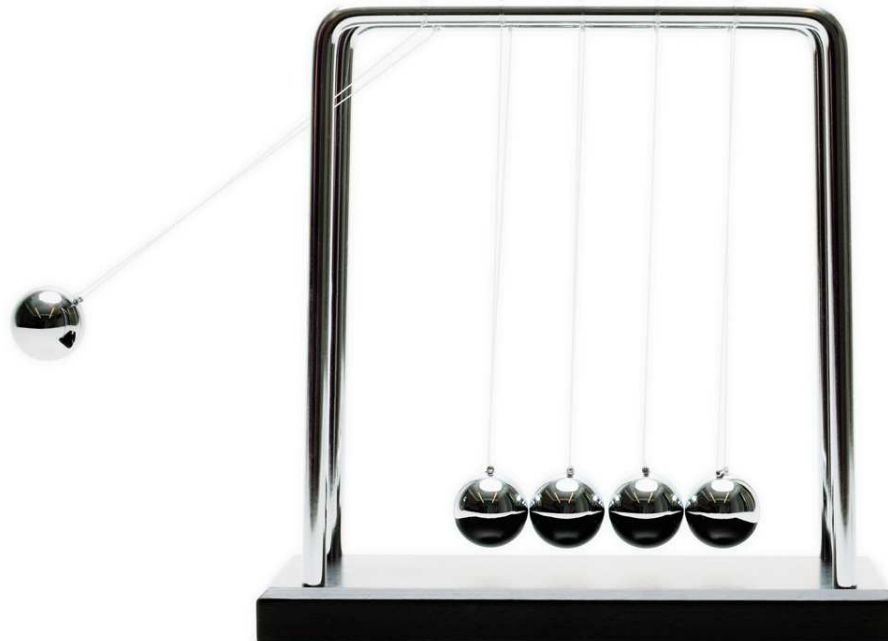
- Indførelse af standarder for montage og fejlretning:
 - **Resultat:** effektivisering på 15%
- Indførelsen af standarder for kundeservice-afdeling
 - **Resultat:** øget filtreringsgraden for ordre med 30%
- omregnet til kr. 1.000.000
- Optimering af proces vedrørende synsrapporter
 - **Resultat:** *Tidsbesparelse på op til 3 timer pr. flyttesag*
- Optimering af indkøb og godkendelse af faktura
 - **Resultat:** *Besparelse på 1-2 mio kr. årligt*
- Optimering af processen omkring flytteoverslag
 - **Resultat:** *Besparelse på ca. 100 kr. pr sag*
- Anvendelse af tjeklister i forbindelse med drifts-og vedligeholdelsesplaner
 - **Resultat:** *Tidsbesparelse på op til 4 timer pr. sag*
- Standardisering af breve (afsendelse af brev samt håndtering af spørgsmål fra beboer)
 - **Resultat:** *Tidsbesparelse på ca. 50% pr. brev*



Hvornår er Lean relevant?

Symptomer på ineffektive processer viser sig ofte i økonomifunktionen

- Økonomifunktionen er ”endestation” for mange af virksomhedens processer
- Det er ofte her, **symptomerne** på ineffektive processer viser sig!
- Men **årsagerne** er ofte et helt andet sted i organisationen!
- **Gevinsterne** ved effektive processer slår tilsvarende igennem i økonomifunktionen i form af bl.a. fejlfrie informationer til tiden



Diskussion i grupper

Har I styr på forretningen?

- Er der faldende *indtjening*?
- Er der mistede *markedsandele* til konkurrenterne?
- Er *kundeservicen* i top? Leverer I *præcis* det, som jeres kunder forventer – og til aftalt tid – både til de interne og de eksterne kunder?
- Er *arbejdsflowet* effektivt? Løses opgaverne altid "lige efter bogen"?
- Er der *øgede omkostninger* til eks. administration, overarbejde osv.?
- Er I gode til at *planlægge, overholde aftaler og tidsfrister*?
- Er *arbejdsrutinerne optimeret*, så I opnår det bedste resultat?
- Er andelen af *returvarer stigende*?
- Er jeres virksomhed i en *vækstfase*?

Hvis I svarer nej til et eller flere af ovenstående spørgsmål, så kan der være et Lean-potentiale hos jer...



Hvordan kommer I i gang?

Find ud af...

- Hvor er det skoen trykke mest?
- Hvor er der størst mulig succes
- Hvor er det størst potentiale – hvor er der mest at komme efter
- Hvor er forandringspotentialet nemmest

Brug værktøjet !!

Det er vigtigt at det første projekt bliver en succes!



Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2012 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited