



Lean inom service och administration

Deloitte har utvecklat en metod som är anpassad till de särskilda villkor som gäller för Lean inom administration. Metoden är baserad på en bred erfarenhet av att arbeta med Lean och utgör en strukturerad ram för att driva ett lyckosamt förbättringsprojekt baserat på Lean. Förutom en bra metodik har Deloitte medarbetare erfarenhet av att implementera Lean inom administration och vi vet att det på många sätt skiljer sig från att arbeta med Lean inom produktion.

Deloittes metod för Lean inom service och administration

Lean är ett samlingsbegrepp för strukturerad utveckling och effektivisering av organisationer som innefattar både konkreta verktyg och överordnade principer för att skapa en framgångsrik organisationskultur. Metodiken utvecklades från början av Toyota under 1950-talet och arbetsättet har spridit sig i en mängd organisationer och verksamheter. Idag breder Lean även ut sig som en förbättrings- och effektiviseringsmetod inom administration, service och sjukhus.

Deloitte har utvecklat en framgångsrik Lean-metod baserad på en bred erfarenhet av att arbeta med Lean inom olika verksamheter. Metoden ger ett helhetsperspektiv på implementering av Lean och fokuserar både på hårda och mjuka aspekter. De hårda aspekterna omfattar t.ex. kvantitativa mätningar av processeffektivitet, effektivitetsberäkningar, mätbara nyckeltal, konkreta mål, IT och projektstyrning. De mjuka aspekterna inkluderar förändringsledning, involvering av medarbetare, ledning och organisationsutveckling samt lärande. Fokuseringen på dessa aspekter är avgörande för att säkra realisering av de önskade resultaten – även på lång sikt.

Deloittes Lean-metod är anpassad till arbetsprocesser inom administration, vilka är mer komplexa jämfört med produktionsprocesser. De är nämligen betydligt mer påverkade av mänskliga faktorer och relationer. Samtidigt spelar IT ofta en viktig roll. Samspelet mellan processer och IT är därför en integrerad del av Deloittes metod.

Metoden bidrar till:

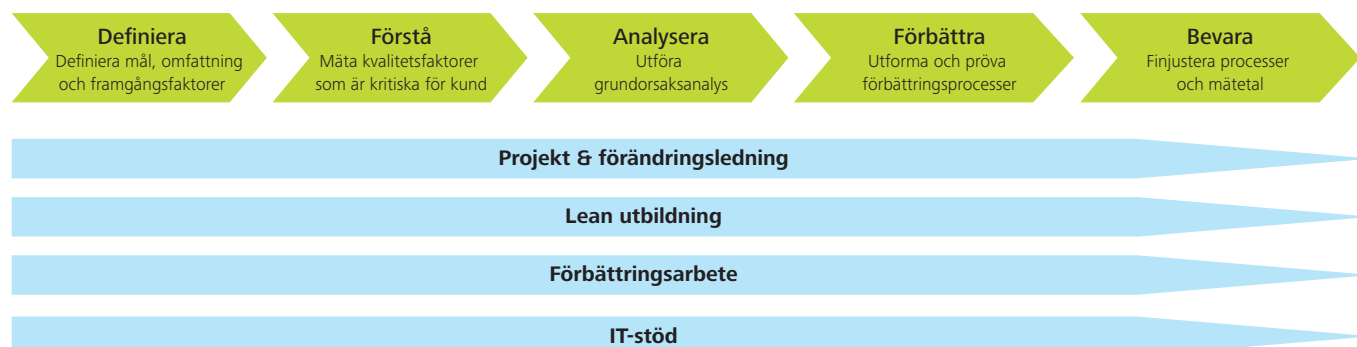
- Fokuserad start av Lean-arbetet
- Fokus på de aspekter av Lean som erfarenhetsmässigt är viktigast inom administration

- Markanta effektiviseringar av arbetsmetoderna
- Hållbara och dokumenterade förbättringar
- Förankring av Lean-arbetet hos medarbetare och ledning
- Systematisering av ständiga förbättringar i organisationen
- Framtagning av konkreta mål och nyckeltal för organisationen

Eftersom varje Lean-implementering bör anpassas till organisationens villkor och krav är Deloittes Lean-metod flexibel och kan anpassas i förhållande till det enskilda projektets omfattning och fokus. Det är även avgörande att involvera organisationens medarbetare när man implementerar Lean eftersom medarbetarna själva driver förbättringsarbetet. Medarbetarna involveras därför under projektets gång bland annat genom att:

- Gemensamt vara med och ta fram konkreta mål och nyckeltal att följa under projektets gång
- Delta i att analysera vad som skapar värde i verksamhetens processer
- Strukturerat följa upp utvecklingen av nyckeltal och gemensamt lösa problem, identifiera grundorsaker till avvikelser och genomföra motåtgärder
- Verksamhetsstyrning görs visuellt, vilket innebär att alla kan se hur verksamheten utvecklas och kan vara med och påverka. Detta gör även att det är lättare att fånga upp problem i tid och det ökar engagemanget

Det övergripande målet med Deloittes Lean-metod är att göra Lean till en naturlig del av vardagen på arbetsplatsen. Genom de fem faserna utför Deloitte löpande Lean-utbildningar, projektledning och förbättringsarbete med verksamheten. Målet är att hela organisationen ska involveras och en Lean-kultur ska skapas där chefer och medarbetare på egen hand kan vidareutveckla nya Lean lösningar.



Beskrivning av de olika faserna

Fas 1: Definiera

I den första fasen fastställs projektets sammanhang med organisationens strategiska inriktning. Mot bakgrund av detta definieras projektets omfattning och resurser. Relevanta nyckelområden och konkreta mål för dessa väljs ut och prioriteras. En ansvarig projektgrupp utses för att utarbeta en projektplan och en förändringsstrategi. I denna fas är det avgörande att engagera intressenter och berörda personer, såväl på låg som på hög nivå av organisationen, för att skapa en förståelse och en optimal grund för förändringen.

Nyckelord: projektplan, förändringsstrategi, engagemang

Fas 2: Förstå

Utgångspunkten för Lean-implementeringen, men också en grundsten i Lean-metodiken, är att fastställa organisationens syn på vad som skapar värde i verksamheten ur ett kundperspektiv. Fasen börjar med att identifiera organisationens kunder och deras behov, såväl interna som externa kunder. Med kundernas behov som utgångspunkt identifieras konkreta krav och mål. Genom att mäta nyckelområden och avvikelser, såsom tid- och processrelaterad data, kan organisationen förstå vilka de kritiska kvalitetsfaktorerna är och vilka kritiska moment som finns idag. Representativa nyckeltal tas fram för att möjliggöra för organisationen att kontinuerligt mäta och jämföra förbättringar inom nyckelområdena. Denna fas är en bas för Lean-transformationen, det är genom denna fas som verksamheten övergår till en mer kundorienterad verksamhet.

När kundvärdet är definierat ska även arbetsprocesserna definieras så att det är tydligt hur organisationen arbetar för att skapa värde för kunderna. Detta görs genom en värdeflödeskartläggning. En karta skapad över samtliga processer med tydliga linjer för hur olika arbetsprocesser hänger samman och är beroende av varandra. Värdeflödeskartläggningen syftar till att synliggöra slöserier. Slöserier är icke värdeskapande aktiviteter som inte bidrar till att skapa värde för kunden. Slöserianalysen berör även IT-stödet till processerna. Värdeflödeskartläggningen är ett viktigt verktyg i Lean, därför genomförs en utbildning med medarbetarna och projektgruppen så att de själva kan leda en värdeflödeskartläggning vid senare tillfälle.

Nyckelord: värdeskapande aktiviteter, kundvärde, värdeflödeskartläggning, slöserier

Fas 3: Analysera

I fas 3 ska organisationen gå till botten med de identifierade slöserierna från fas 2. Detta görs genom att undersöka grundorsakerna till slöserierna bland annat genom att ställa frågan Varför? flera gånger.

De verkliga orsakerna bakom slöserierna kan således identifieras och processen kan omformas så att slöserier inte uppstår. Huvudfokus i denna fas är att designa nya och mer effektiva värdeflöden. Resultat kan till exempel vara förkortad ledtid. Organisationen utbildas i centrala Lean-principer så att de själva kan bygga upp en förbättringskultur. De framtagna nyckeltalen följs också upp så att samtliga medarbetare kan skapa en förståelse för hur nyckeltalen fungerar. I fas 3 ska även en plan för implementeringen tas fram. Det är en översiktlig plan för hur konkretiserade förbättringar kan implementeras omedelbart och på längre sikt.

Nyckelord: grundorsaksanalys, flöde, implementeringsplan

Fas 4: Förbättra

I fas 4 utvecklas lösningarna och prövas i processerna. Systemmässiga och organisatoriska förändringar planeras detaljerat så att de stödjer de nya värdeflödena. Pilottester genomförs på processer där snabba effektiviseringsåtgärder har identifierats. Löpande uppföljning av nyckeltal och daglig avstämning med medarbetarna kontrollerar att pilottesterna har den önskade effekten eller om det finns behov av justeringar. Om nödvändigt specificeras IT-systemstödet och nödvändiga organisatoriska förändringar genomförs, exempelvis etablering av team-kultur och förändringar i incitamentsystem.

Nyckelord: pilottester, löpande uppföljning

Fas 5: Bevara

Den sista fasen går ut på att implementera det framtida tillståndet och överföra utvecklingsmöjligheterna till organisationen för vidare arbete. Fasen innebär övergång från den inledande Lean-optimeringen till en situation där organisationen kontinuerligt arbetar med förbättringar. Områden för kontinuerlig förbättring identifieras och en Kaizen (kontinuerliga förbättringar) - organisation etableras. Utvalda chefer och medarbetare får ansvaret för att säkra fokus på löpande förbättringsarbete i form av regelbundna Kaizen-möten och genomförande av nya Lean-projekt. Tanken är att verksamheten aldrig ska lämna denna fas, utan att de ska bevara och vidareutveckla den Lean-kultur och de ledningsprinciper som har implementerats genom Lean-projektet. Regelbunden uppföljning mellan Deloitte och verksamheten sker tiden efter projektet. En Lean-funktion kan inrättas i organisationen, dessa har som uppgift att stötta cheferna och medarbetarna i det löpande Lean-arbetet med att ta fram Lean-verktyg, facilitera Kaizen-möten och genomföra vidareutbildning i Lean.

Nyckelord: kontinuerliga förbättringar, Kaizen-kultur, långsiktighet

Kundcase

Situation

- Företaget har växt och utökat personalstyrkan kraftigt
- Företaget har lokaliserat sin huvudverksamhet till ett stort kontor under 2005
- Ledningen vill öka effektiviteten av det administrativa flödet och standardisera processerna

Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet var baserat på Deloitte's metod för implementering av Lean inom administration. Tillsammans med klienten analyserade Deloitte de värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteterna och utvecklade rekommendationer för omdesign av tre administrativa processer:

1. Fakturering
2. Kundreskontra
3. Leverantörsreskontra

Resultat

Faktureringsprocessen

- Reduktion av processledtid: 38%
- Reduktion av produktionsledtid: 55%
- Reduktion av produktionskostnad: 12%

Kundreskontraprocessen

- Reduktion av processledtid: 99%
- Reduktion av produktionsledtid: 63%
- Reduktion av produktionskostnad: 51%

Leverantörsreskontraprocessen

- Reduktion av processledtid: 12%
- Reduktion av produktionsledtid: 80%
- Reduktion av produktionskostnad: 22%

Alla resultat realiserades samtidigt som service och kvalitet förbättrades!

Förväntade resultat

Fas 1: Definiera

- Omfattning och mål för Lean-implementeringen är fastställt
- Projektets sammanhang med organisationens övergripande strategi och mål är identifierat
- Relevanta processer är utvalda
- Alla intressenter är informerade om och/eller involverade i Lean-arbetet

Fas 2: Förstå

- Värdebegrepp är definierade
- De konkreta kunderna är identifierade
- Kundernas behov och värdebegrepp är klart definierade i form av värderingskriterier för hur värde skapas i processerna
- Värdeflödena är kartlagda
- Icke värdeskapande aktiviteter (slöserier) och de underliggande orsakerna är identifierade
- Medarbetare och projektgruppen är utbildade i centrala Lean-verktyg

Fas 3: Analysera

- Grundorsaksanalys är gjord för de identifierade slöserierna
- IT-systemets betydelse för processeffektiviteten är analyserad
- Implementeringsplan för framtida förbättringsinitiativ är framtagen
- Nyckeltal och mål är fastställda och anpassade till organisationen och samtliga medarbetare har fått en genomgång

Fas 4: Förbättra

- Mer effektiva och värdeskapande processer är designade
- Konkreta och operationella förbättringar är identifierade
- Effekten av de enklaste förbättringsförslagen är beräknade och förslagen är prioriterade
- Behovet av förändringar i system och organisation är identifierade
- Medarbetarna och projektgruppen är utbildade i centrala lean-principer
- Lösningar prövas i verksamheten; pilottester genomförs på utvalda områden av verksamheten
- Alla medarbetare har god förståelse för alla nyckeltal, hur de fungerar och kan användas

Fas 5: Bevaka

- Nya värdeskapande processer är implementerade och förbättringsförslag är genomförda
- Effekten av förbättringsförslag är värderade och dokumenterade och eventuella justeringar är gjorda
- Nyckeltal följs upp kontinuerligt och man agerar vid avvikelser
- Organisationsförändringar är genomförda
- IT-systemet är anpassat i förhållande till de nya värdeskapande processerna
- Lean-kontor finns på plats
- Lean-kultur och ledning är utvecklad
- Kaizen-organisationen är uppstartad, där en kultur av kontinuerliga förbättringar är införd i verksamheten och en struktur för kontinuerligt förbättringsarbete är etablerat

Deloittes roll i en Lean-implementering

En bra metod är inte allt. Samtliga Lean-konsulter inom Deloitte har omfattande erfarenhet av process-effektivisering, förändringsledning och facilitering samt en djup branschkunskap inom de områden där vi arbetar.

För att lyckas med en Lean-implementering är vår erfarenhet att ledning och medarbetare måste vara aktivt involverade genom hela projektet. Det är en avgörande framgångsfaktor. Vi på Deloitte arbetar därför i nära samarbete med våra klienter.

Vår roll som konsulter omfattar bland annat:

- Sparringpartner/coach och inspiratörer för ledning och Lean-projektledare
- Projektledning och styrning av arbetet
- Input genom verktyg, metoder och erfarenhet
- Analys- och beräkningskapacitet
- Facilitering i samband med workshops, t.ex. värdeflödesanalys och användandet av Lean-principer

Om affärsområdet Consulting inom Deloitte – Vad gör oss till en bra partner?

- 500 medarbetare inom affärsområdet Consulting i Norden, varav ca 100 i Sverige
- Bred kompetens och kapacitet att genomföra komplexa förändringsprojekt
- Våra medarbetares inställning och arbetssätt
- Tillgång till lokala och globala resurser, d v s människor, erfarenheter, metoder och verktyg för ett effektivt genomförande
- Branschorienterad organisation med gedigen branschkunskap
- Samarbetsmodell för partnerskap

Vi är samarbetspartner till tusentals företag runt om i världen. Vi utvecklar och implementerar deras visioner och strategier och skapar IT-lösningar som stödjer dessa. Våra erfarenheter, verktyg och metoder möjliggör en snabb och säker implementering. Vårt löfte är enkelt. Vi hjälper våra klienter att skapa mer värde.



Kontaktuppgifter

Om du är intresserad av en utförligare dialog om Lean i din organisation är du välkommen att kontakta oss.

Deloitte AB
113 79 Stockholm
www.deloitte.se

Olof Hällerman, Senior Manager

Telefon: 0768-47 20 48
E-post: olof.hallerman@deloitte.se

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering, finansiell rådgivning, business consulting och outsourcing av ekonomifunktioner. Vi är en del av det globala nätverket Deloitte Touche Tohmatsu med 169 000 medarbetare i 140 länder. Med förstklassig kompetens och lokal expertis samverkar vi inom nätverket för att skapa och skydda värden för våra klienter, oavsett var i världen de bedriver sin verksamhet. I Sverige är vi 1 100 medarbetare vid ett trettiotal kontor som arbetar för att nå nätverkets gemensamma vision – To be the standard of excellence.

Med Deloitte avses Deloitte AB och dess dotterbolag. Deloitte är det svenska bolaget inom nätverket Deloitte Touche Tohmatsu, en schweizisk juridisk person, där varje nationell enhet är en separat och oberoende juridisk person inom respektive jurisdiktion. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu och dess medlemsfirmor, besök www.deloitte.se.