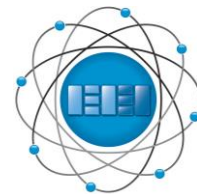


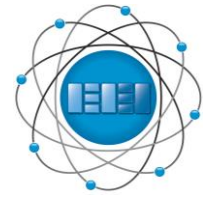
STANDARD: Excellent Proces





Indholdsfortegnelse

Introduktion til Excellent Proces	3
Formål med Excellent Proces	3
Mål med Excellent Proces	4
Sammenhæng til Business Excellence modellen.....	5
Ydelsespakken	6
koncept	7
Metode	8
Bilag Referencer, artikler og litteratur.....	12



Introduktion til Excellent Proces

I bund og grund udgør virksomhedens processer "maskinrummet". Det er her at de produkter og serviceydelser, som markedet efterspørger, produceres og leveres til kunderne effektivt, billigere og hurtigere end konkurrenterne.

Hvis ikke virksomhedens processer understøtter strategien, er effektive og motiverer medarbejderne til at bidrage til udviklingen med nye ideer og input, er der stor risiko for, at resultatet bliver utilfredse kunder, utilfredse medarbejdere og en ugunstig påvirkning på samfundet. Og i sidste ende en dårlig indtjening for virksomheden.

Ved at fokusere på Excellent Proces opnår virksomheden dels bedre kvalitet og service, som medfører flere tilfredse kunder, flere nye kundehenvendelser og i sidste ende højere omsætning. Ligeledes opnås der ved Excellent Proces mindre spild og omarbejde, som bidrager til lavere totalomkostninger.

Formål med Excellent Proces

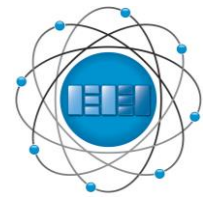
Formålet med Excellent Proces er, at der konstant fokuseres på, at virksomhedens processer bidrager til at virksomhedens resultater bliver målbart bedre samtidig med, at der skabes en endnu bedre balance mellem de ønskede resultater og de nødvendige indsatses.

Excellence har 7 fokusprincipper:

- Fokus på de rigtige forretningsresultater
- Fokus på ledelsens engagement
- Fokus på kunden og medarbejdere
- Fokus på alles deltagelse
- Fokus på fakta
- Fokus på fejl og forbedringer
- Fokus på sammenhæng mellem indsatses og resultater

Processer har fokus på:

- En række af sammenhængende og strukturerede aktiviteter, som har til formål, at producere et produkt eller serviceydelse målrettet en bestemt intern eller ekstern kunde



Formålet med at arbejde med Excellent Proces kan sammenfattende beskrives ved:

- At virksomhedens processer sikrer leverancer af produkter og services-ydelser, som konstant lever op til kundernes behov og forventninger
- At virksomhedens processer er afstemt ift. strategien og understøtter denne
- At virksomhedens processer hurtigt justeres, hvis virksomhedens strategi og strategiske mål ændres
- At virksomhedens styringsevne er baseret på processer som fokuserer på helheden og ikke afdelingsspecifikke og fragmenterede forhold
- At opdaterede job-, kompetence- og funktionsbeskrivelser afspejler kravene til, at virksomhedens processer altid fungerer optimalt

Mål med Excellent Proces

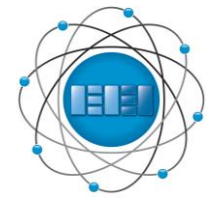
Målet med at fokusere på Excellent Proces er først og fremmest en bedre kvalitet og service, som medfører flere tilfredse kunder og flere nye kundehenvendelser og i sidste ende en højere omsætning. Ligeledes er målet med Excellent Proces, at opnå mindre spild og omarbejde, som igen bidrager til lavere totalomkostninger.

Udbyttet er bl.a. følgende:

- Realisering af strategiske mål og resultatkrav
- Frigørelse af ressourcer til fortsat vækst
- Øget kundetilfredshed og loyalitet
- Effektivisering og reduktion af omkostninger
- Forøgelse af virksomhedens langsigtede konkurrenceevne

Ved at arbejde med Excellent Proces opnås ud over minimering af driftsomkostningerne også, at andelen af værdiskabende processer øges. Dette sker bl.a. ved, at alle interne processer er forstået af de medarbejdere som arbejder med processerne og at processerne arbejder effektivt sammen samt er systematisk ledet og styret.

Excellent Proces sikrer også fokus på helheden i stedet for afdelingsspecifikke forhold og mål, dvs. at kassetænkning forebygges eller afhjælpes. Hertil kommer at beslutninger og ansvarsskift imellem delprocesserne synliggøres og beskrives ift. den helhed, som de hver især indgår i. Som en central del af arbejdet med Excellent Proces er det afgørende at alle arbejder i samme retning og er involveret i arbejdet med at udvikle, planlægge og implementere Excellent Proces. Dette indebærer også, at der løbende arbejdes med at forbedre kvaliteten af processerne bl.a. gennem forebyggelse af fejl og arbejdet med forbedringsaktiviteter.

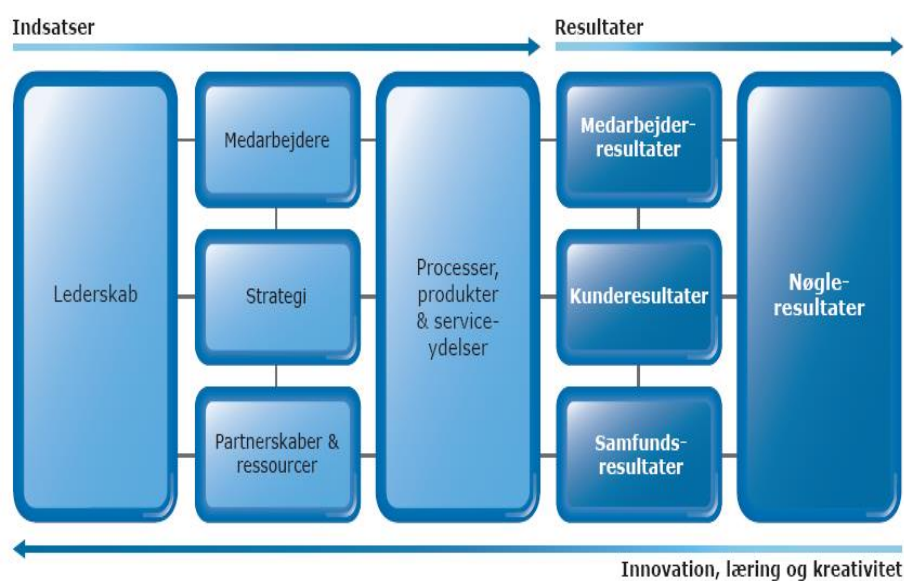


Sammenhæng til Business Excellence modellen

Business Excellence modellen er en erfaringsbaseret model, som skaber overblik over sammenhængen imellem de resultater virksomheden ønsker opnået og de hvilke indsats, som skal til for at realiseret de ønskede resultater. Modellen hjælper virksomheder til;

- At skaber kundefokus i alle aktiviteter
- En evaluering af styrker og svagheder i forhold til vision, mission og mål
- At skaber en fælles ramme for virksomheden, som bidrager til at gøre kommunikationen mere effektiv
- At samordner og integrerer eksisterende og planlagte aktiviteter samt bidrage til, at undgå at de samme aktiviteter duplikeres
- At skaber grundlaget for ledelsesstrukturen i virksomheden

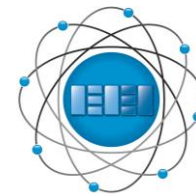
Business Excellence modellen fokusere på 4 resultat- og 5 indsatsområder, som vist i nedenstående figur.



Figur 1 Business Excellence modellen

Som en del af Business Excellence modellen er processer et centralt indsatsområde og er, hvis de er gode og effektive, adgangsvejen til excellente resultater.

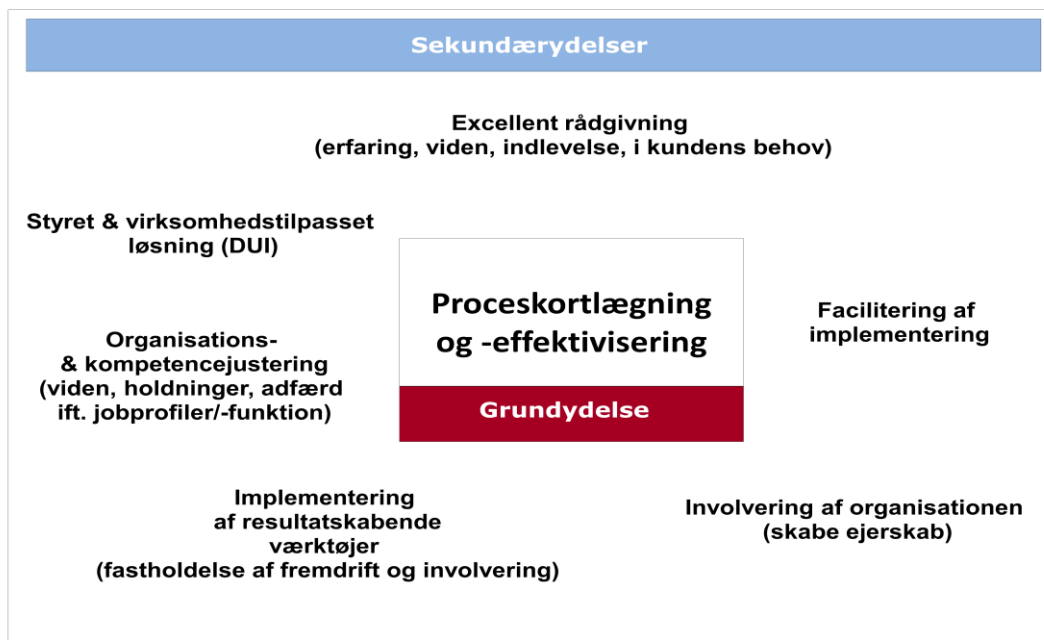
I relation til Business Excellence modellen fokuserer arbejdet med Excellent Proces på indsatsområdet processer. Virksomheder som søger excellence indenfor processer er kendetegnet ved, at de er ledet igennem strukturerede og strategisk samordnede processer baseret på fakta. I praksis har de fokus på:



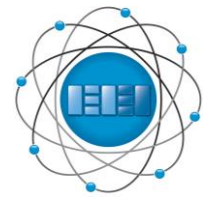
- Udvikler og leder nøgleprocesserne således, at de understøtter virksomhedens strategi
- Analysere, opdeler og prioriterer processerne med det formål, at de kan ledes optimalt
- Udvikler meningsfulde key performance indicators for processerne som understøtter strategien
- Udviklingen af processerne baseres på faktisk information
- Basere udviklingen af processerne på nuværende performance
- Medarbejderne involveres i kontinuerlig evaluering, udvikling og optimering af processerne
- Kortlægger risici i processerne og afhjælper disse
- Leder processerne end-to-end, såvel internt i virksomheden som eksternt hos underleverandører, samarbejdspartnere m.fl.

Ydelsespakken

Grundydelsen i Excellent Proces består af proceskortlægning og procesoptimering, som vist i nedenstående figur.



Figur 1 Overblik over grund- og sekundærydelse



Sekundærydelserne består af:

- Excellent rådgivning – dvs. stor grad af viden, erfaring samt indlevelse.
- Styret og virksomhedstilpasset løsning – ikke to virksomheder er ens – dette betyder, at der altid tages udgangspunkt i den enkelte kunde.
- Organisations- og kompetencejustering – enhver ændring i virksomhedens processer påvirker i større eller mindre grad holdninger og adfærd, som om nødvendigt må ændres. Ligeledes påvirkes jobprofiler og jobfunktioner.
- Implementering af resultatsskabende værktøjer – med det formål, at fastholde, fremdrift og involvering.
- Involvering af organisationen – for at skabe ejerskab involveres organisationen i alle dele af arbejdet med at opnå Excellent Proces
- Facilitering af implementering – opgaven afsluttes ikke før end de fremtidige processer er fuldt udbredt i organisation og de planlagte resultater er opnået.

Koncept

Grundlaget for arbejdet med Excellent Proces bygger på tre grundelementer: Diagnose, udvikling og implementering (D-U-I).

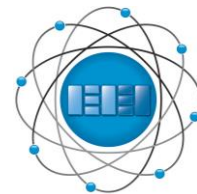


Figur 1 D-U-I: Diagnose, udvikling og Implementering

Indledningsvis foretages der en afgrænsning og diagnose ift., hvor virksomheden oplever problem med dens processer ift. de strategiske mål og delmål.

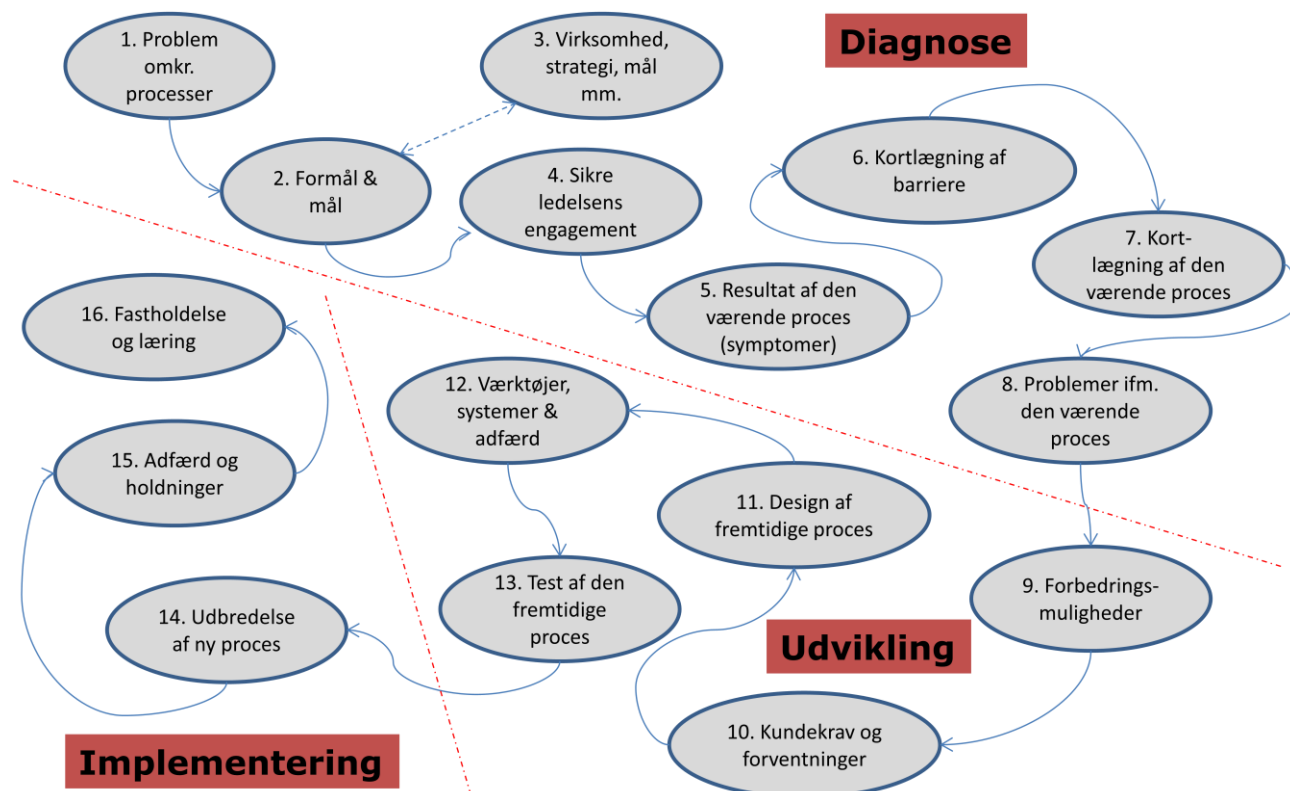
Når diagnosen er gennemført sættes der ind med udvikling af løsninger, som kan afhjælpe de problemstillinger som er blevet kortlagt under diagnosen.

Sidste del omfatter selve implementeringen, som har til formål at udbrede de nye løsninger i organisationen, sikre den rigtige adfærd og holdninger samt fastholde og sikre læring af arbejdet med udviklingen af Excellent Proces.



Metode

Metode i arbejdet med Excellent Proces tager udgangspunkt i de tre grundelementer; diagnose, udvikling og implementering. Metoden er opdelt i 16 trin, som alle i større eller mindre grad behandles afhængig af den problemstilling som søges løst. I figur 2 ses et overblik over de enkelte trin og deres indbyrdes sammenhæng. Metoden er iterativ, hvorfor der vil ske et tilbageløb imellem de enkelte trin.

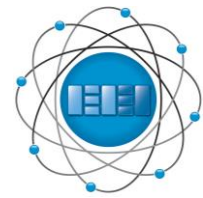


Figur 2 Overblik over metoden – de 16 trin

Nedenstående er de enkelte trin beskrevet i detaljer.

1. Hvilke processer er der problemer med?

Som udgangspunkt identificeres hvilke processer som ikke fungerer tilfredsstillende/optimalt. For eksempel kan det være problemer afledt af en lav kundetilfredshed, for høje omkostninger eller uhensigtsmæssigheder, der forårsager en uønsket lang gennemløbstid. Alternativt kan der være tale om en ændring i virksomhedens strategi, som på en eller anden måde initiere behovet for ændring i processerne



2. Hvorfor ønskes der en ændring af processerne og hvad er målet (det forventede udbytte)?

Når "problem-processerne" er identificeret er det vigtigt, at klarlægge behovet for de nødvendige ændringer samt hvilke mål som virksomhedens ønsker at opnå.

3. Afklaring af sammenhænge og afhængigheder ift. virksomhedens strategi, mål mm.

Det er essentielt, at vurdere de afledte konsekvenser ift. virksomhedens strategi og mål. Her identificeres krav til hvordan processerne skal fungere og styres for, at kunne understøtte virksomhedens strategi. Herved sikres at de indsatser som gennemføres i den daglige drift også leder frem til de resultatskrav, som er defineret igennem virksomhedens strategi og mål.

4. Hvordan sikre ledelsens engagement?

Uden ledelsens aktive og vedholdende engagement lykkes arbejdet med Excellent Proces ikke. Fra starten skal der blandt lederne i virksomheden sikres forståelse og accept for arbejdet med Excellent proces. Dette kan f.eks. foregå via en afholdelse af en leder-workshop.

5. Hvilke resultater opnås i dag igennem de værende processer?

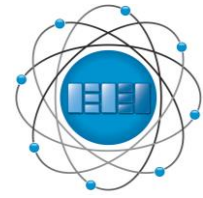
For at kunne vurdere, hvordan processerne fungerer i dag er det vigtigt at kortlægge, hvilke resultater processerne generer. Dette kan f.eks. identificeres gennem finansielle og ikke-finansielle nøgletal.

6. Hvilke forhindringer er der for at forbedre de værende processer?

For at kunne forbedre processerne er det afgørende, at finde ud af om der f.eks. er organisatoriske, økonomiske eller politiske barrierer, som vil kunne hindre en forbedring af processerne.

7. Hvordan udføres processerne i dag?

For at kunne forbedre processerne er det vigtigt at opnå et kendskab til, hvordan processerne udføres i dag. Dette foregår ved hjælp af en kortlægning af de værende processer. I den forbindelse involveres bl.a. de medarbejdere som, i det daglige, er involveret i udførelsen af processerne.



8. Hvilke problemer er der forbundet med de værende processer?

Efter at kortlægningen af de nuværende processer er gennemført vil det være muligt, at identificere hvor der f.eks. optræder et stort ressourceforbrug, hvor der opstår kvalitetsproblemer eller hvor der er u hensigtsmæssige interaktioner imellem forskellige aktører.

9. Hvilke forbedringsmuligheder er der?

Efter at de nuværende processer er kortlagt og problemerne er identificeret er det tid til, at rette fokus på forbedringsmuligheder. Formålet er at finde alternative løsninger, som bidrager til, at de fremtidige processer vil kunne leve op til de krav, som virksomheden har opstillet.

10. Hvad forventer kunderne (interne/eksterne) og hvilke krav har de?

For at sikre at de fremtidige processer rummer kvalitet er det vigtig, at kortlægge såvel interne som ekstern kunders behov og forventninger.

11. Hvordan kan processerne udføres i fremtiden?

Med kendskab til de nuværende processer, problemstillinger samt mål og kundekrav kan de fremtidige processer designes.

12. Er der værktøjer og/eller systemer som skal udvikles?

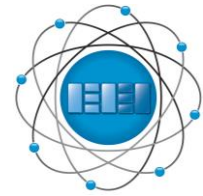
I forbindelse med udarbejdelse af de fremtidige processer skal det undersøges, hvorvidt eksisterende værktøjer og/eller systemer skal tilrettes, afskaffes eller om der er behov for udarbejdelse af nye.

13. Kan de nye processer fungere i virkeligheden?

Når de fremtidige processer er designet og eventuelle værktøjer og systemer er udarbejdet skal der gennemføres en test af, om de nye processer vil kunne leve op til de stillede krav og dermed indfri de mål, som virksomheden har opstillet.

14. Hvordan udbredes de nye processer i organisationen?

Når de fremtidige processer er testet og resultatet er tilfredsstillende skal de udbredes til organisationen. Oftest vil dette foregå ved, at relevante medarbejdere uddannes i at håndtere de fremtidige processer. Efterfølgende videreuddanner disse medarbejdere de øvrige medarbejdere i organisation.



Samtidig med udbredelsen af de fremtidige processer forankres ansvaret for, at de fremtidige processer kommer til at fungere i praksis.

15. Er der adfærd og holdninger, som skal forandres?

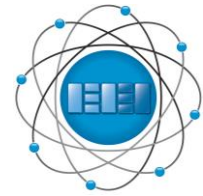
For at de fremtidige processer kommer til, at virke efter hensigten skal der sættes ind med holdnings og adfærdsændrende aktiviteter.

16. Hvordan fastholdes de nye processer?

For at fastholde de fremtidige processer skal der udarbejdes retningslinjer for, hvordan der måles på om processerne fungerer efter hensigten og understøtter virksomhedens mål og strategi.

Som afslutning på arbejdet med Excellent Proces evalueres om de forventede resultater er blevet indfriet og læring af forløbet dokumenteres, således at denne viden kan bruges i det videre arbejde med Excellent Proces i virksomheden. Centrale spørgsmål er bl.a. følgende:

- Er det oprindelige formål og de opstillede mål blevet indfriet?
- Har arbejdet med Excellent Proces skabt grundlag for implementering af forbedringer?
- Har arbejdet med Excellent Proces skabt forbedringer for kunderne?
- Hvad fungerede godt og hvorfor?
- Hvad fungerede mindre godt og hvorfor?
- Hvad kan gøres anderledes næste gang?



Bilag Referencer, artikler og litteratur

EFQM EXCELLENCE MODEL (EFQM Model 2010), EFQM Publications, EFQM, Avenue des Olympiades 2, B-1140 Bruxelles, Belgium, www.efqm.org

LEDELSE MOD BUSINESS EXCELLENCE, 1. udgave 1998, Klaus Lund, Jørgen Kjærgaard, Michael Nielsen, Elsebeth Tüxen, Børsens forlag A/S

LEAN VÆRKTØJSKASSEN, Den uundværlige guide til Lean Transformation, 4. reviderede og opdaterede udgave 2010, John Bicheno & Matthias Holweg, LeanTeam.dk, www.leanteam.dk

GRUNDBOG I PROJEKTLEDELSE, 5. udgave 1996, Hans Mikkelsen og Jens O. Riis, Holte Bogtrykkeri AS

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM, Beyond Large-Scale Production, 1988, Taiichi Ohno, Productivity Press

THE TOYOTA WAY, 2004, Jeffrey K. Liker, McGraw-Hill

OPERATION MANAGEMENT, 2009, Albert Porter, BookBoon.com