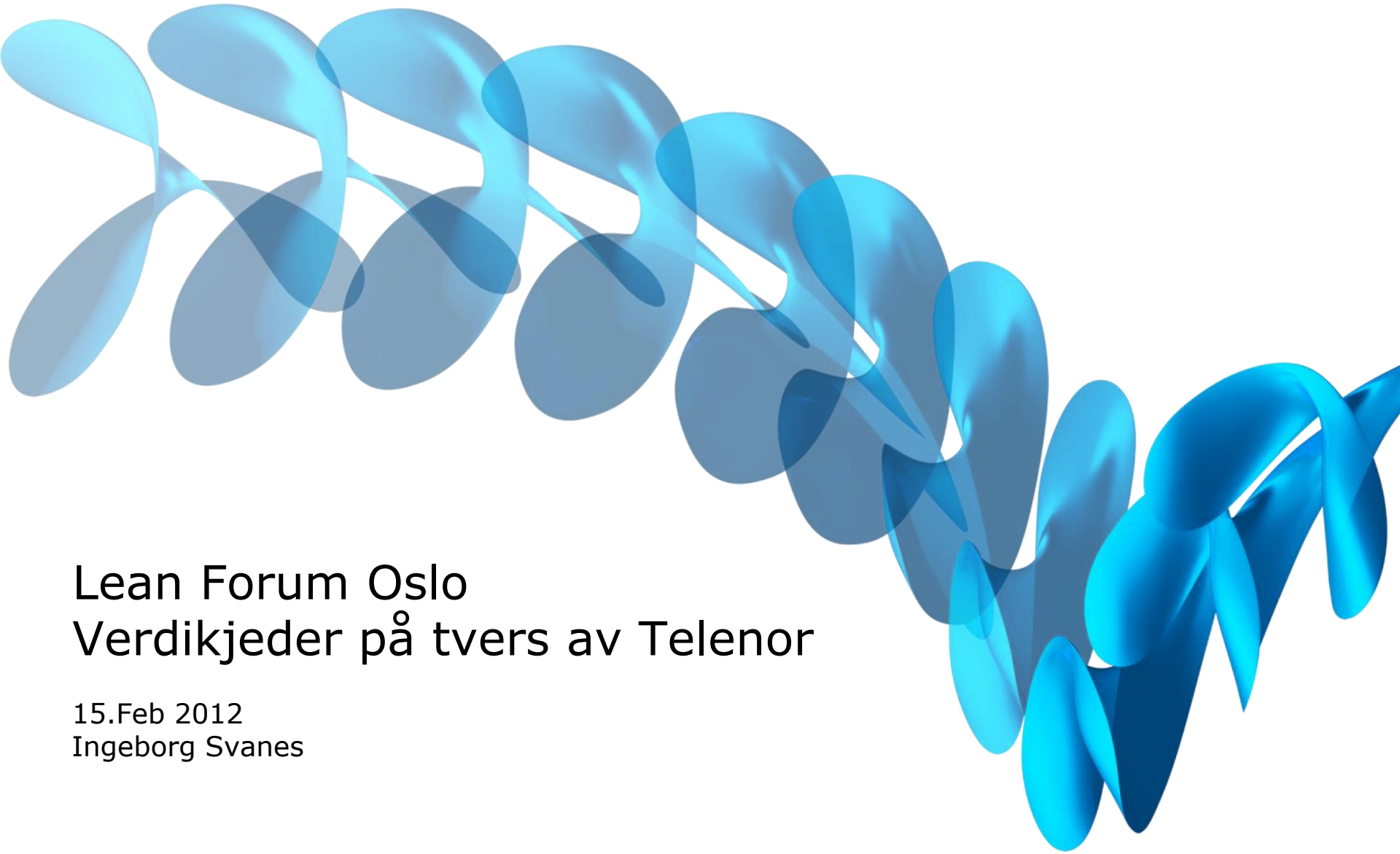


Lean Forum Oslo
Verdikjeder på tvers av Telenor

15.Feb 2012

Ingeborg Svanes

Verdikjeder på tvers av Telenor

- Bakgrunn Lean i Telenor
- Prosjekt eksempel



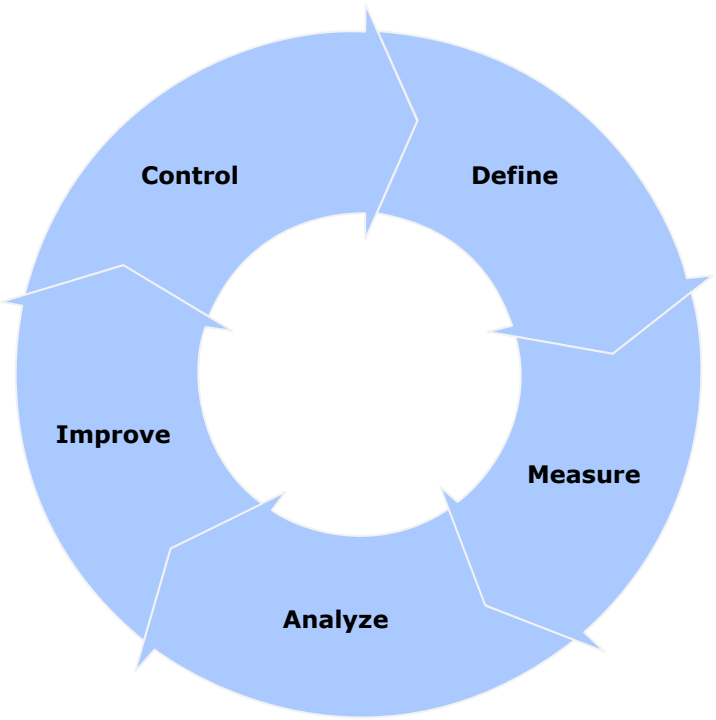
The Telenor Lean Model describes the definition of Lean in Telenor Norway, whereas the DMAIC model is a framework to deploying Lean projects

Telenor Lean Model



The Telenor Lean model states how we **define Lean** in Telenor Norway

The DMAIC Model



The DMAIC model states how we **deploy Lean** projects and initiatives in Telenor Norway

Source: Telenor Norway, Business Transformation

Verdikjeder på tvers av Telenor

- Bakgrunn Lean i Telenor
- Prosjekt eksempel



- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kunne vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Status
- Hva nå

telenor

Opprinnelig prosess

- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Oppnådd
- Hva nå

AS-IS



- 22 Enheter
- 4 divisjoner
- 33 Over-leveringer & køer
- 14 Loops
- Grønne KPI'er

telenor

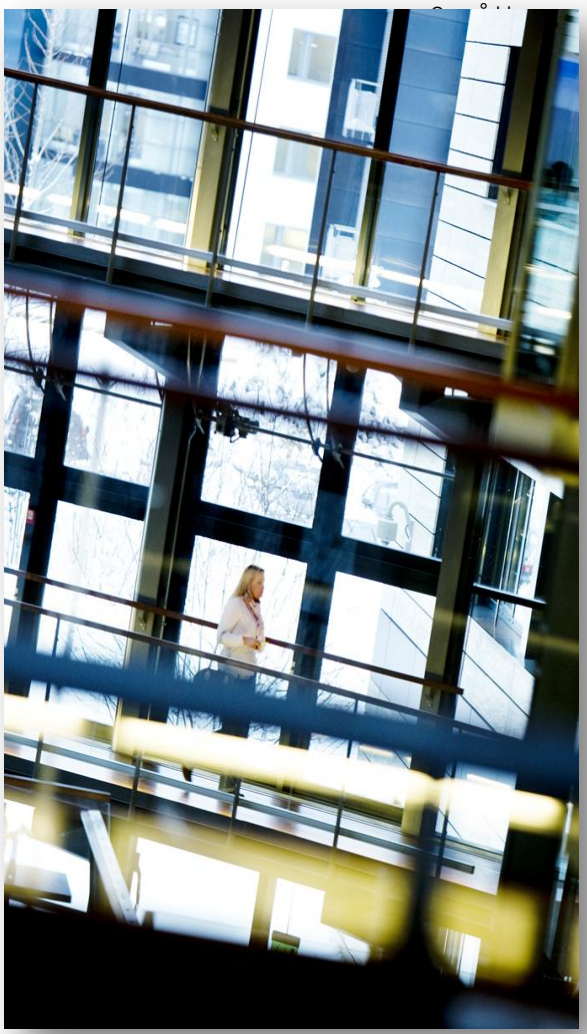
Problem med lang verdikjede

- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling

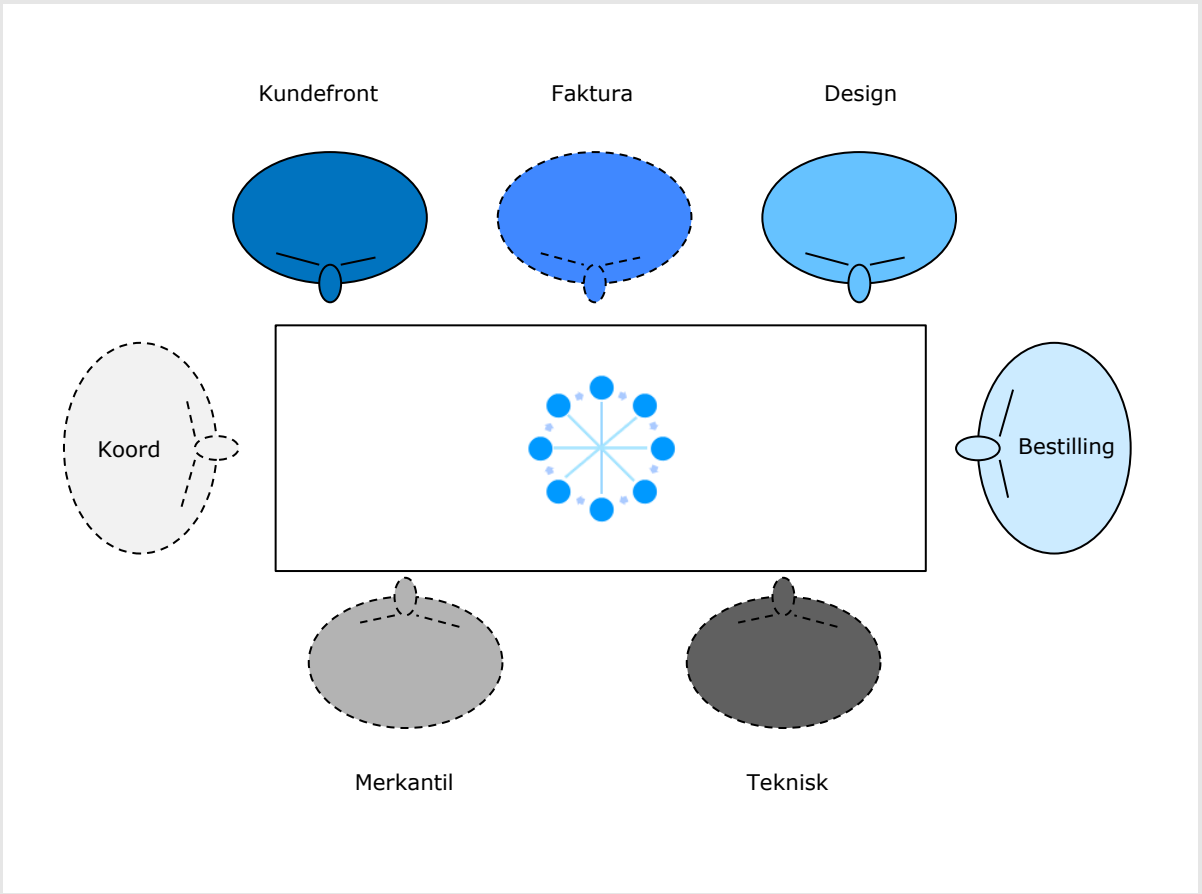
- Lange ledetider
  - Stopp og vent gjennom hele verdikjeden, nye prioriteringer pr person og enhet
- Kvalitetsproblem - Skjuler problem
  - Oppdager feil sent, iblant hos kunden
  - Lærer ikke, alle er opptatt av sitt
  - Har store problem samtidig som alle indikatorer lyser grønt..

Fører til:

- Dårlige kundeopplevelser
- Waste (redusert produktivitet)
  - Overleveringer, informasjon som forsvinner, misforståelser, stopp & vent, leting, mange må sette seg inn i samme sak
  - Køer krever administrasjon og skippertak gjennomføres – gir bare ny bølge ved neste kø
  - Kan bruke mye tid på noe som senere viser seg å være feil
  - Når feil oppdages sent – mye kompensering for å løse problem
  - Ikke balanse - Arbeid går i bølger og skippertak
  - Sub optimaliseringer - Ikke helhetsoversikt - Skylder på hverandre
  - Samarbeider ikke om å finne de beste løsninger



Løsning for pilotering – Tverrfaglige ”Flyt team”

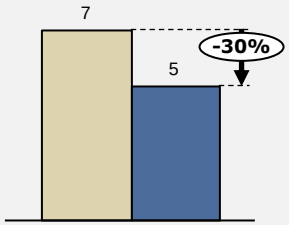


- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Oppnådd
- Hva nå

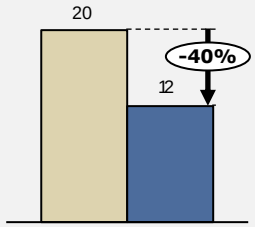
Lean Modell har gitt svært gode resultat

- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Oppnådd
- Hva nå

Ledetid



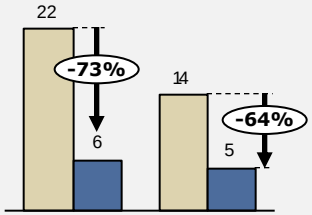
Ledetid 1.fase



Ledetid 2.fase

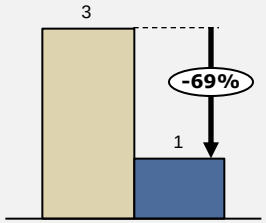
Baseline 2009/2010
Resultat FLYT

Prosess kompleksitet



Antall over-leveringer

Antall prosess-looper

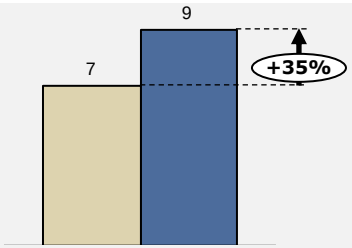


Faktura kompleksitet

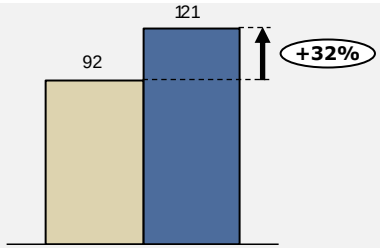
Reduksjon i parametere som forårsaker dårlig kvalitet.

Baseline 2009/2010
Resultat FLYT

Produktivitet



Produktivitet 1.fase



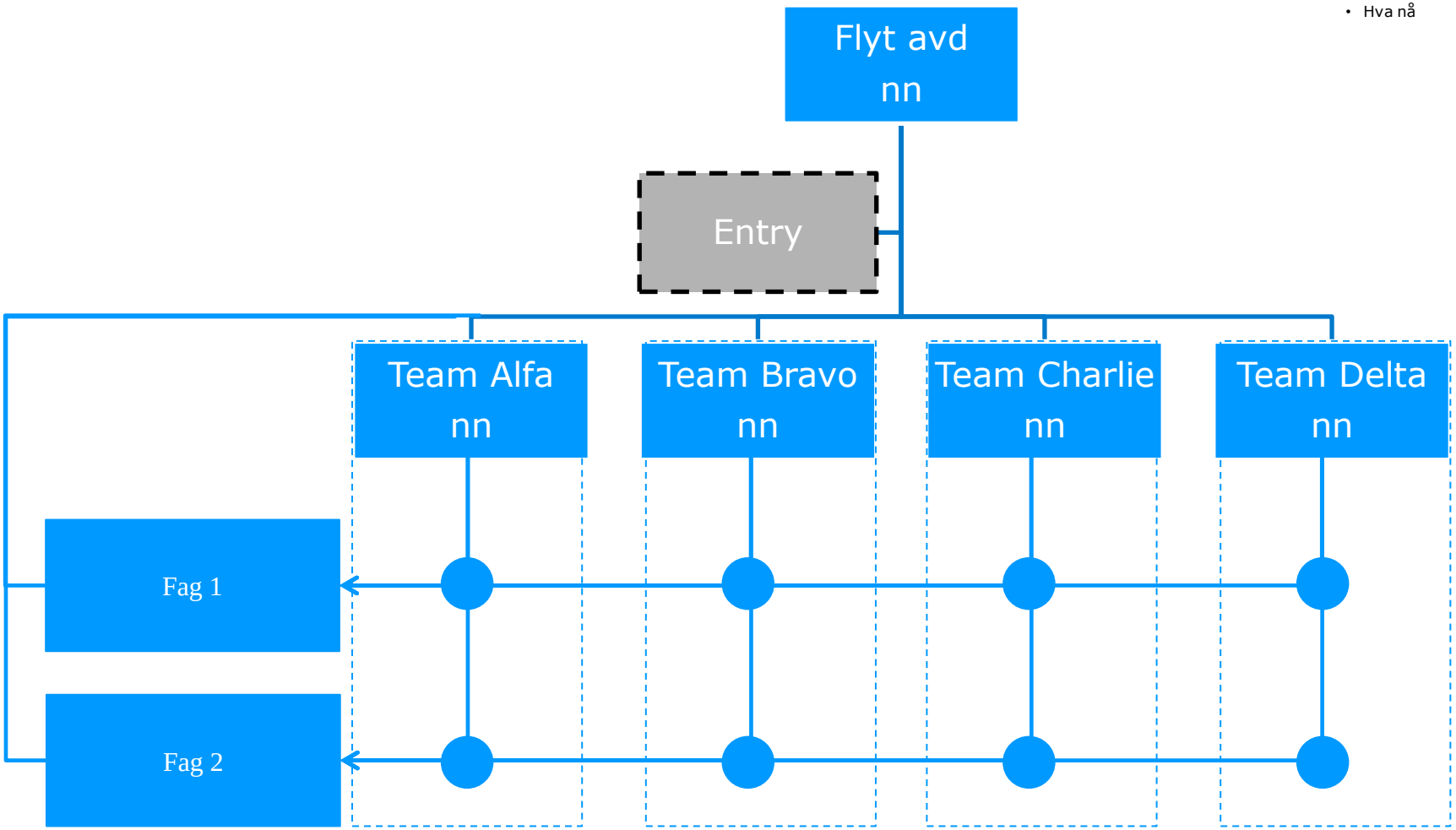
Produktivitet 2.fase

Baseline 2009/2010
Resultat FLYT

telenor

1 Dec 2011 Ny Organisasjon – avdeling med tverrfaglige team

- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Oppnådd
- Hva nå



Men, en ny org gir ikke forbedrede resultat i seg…

telenor

Hva har vi fått på plass pr i dag – viktig for at endringer ”skal sitte”

- Opprinnelig situasjon
- Hvorfor kan vi ikke leve med dette
- Valgt løsning for pilotering
- Piloterings resultat
- Utrulling
- Oppnådd
- Hva nå

- Ansvar i det operative fra A-Å
- Nye definisjoner av Performance Management
  - ✓ Fokus på kundeopplevd ledetid og kvalitet, samt medarbeidertilfredshet
  - ✓ Følges opp hele veien ”oppover”
- Struktur for forbedringer
  - ✓ Det er nå forbedringsarbeidet begynner
- Systematisk arbeid med definering og standardisering av nye prosesser
  - ✓ Gamle prosesser passer ikke i ny struktur – tvinger frem endring



telenor

SCRUM – 10 til 15 min morgenmøter pr team

- Hensikt
  - ✓ Alle se helheten og mål
  - ✓ Alle kjenne seg involvert, deltar og bidrar
  - ✓ Lære seg løfte frem problem og premiere dette
  - ✓ Bygge opp under tverrfaglig samarbeid
- Agenda
  - ✓ ”Bordet rundt”
    - Hva skjer i dag, hvilke saker kommer du til å jobbe på i dag?
    - Noe spesielt som skjer?
    - Hindringer / problemer?
    - Trenger du noe hjelp?
  - ✓ Oppfordring til samarbeid
  - ✓ Viktig at teamleder spør – ikke svarer selv annet enn med egen plan for dagen
- Tavlen
  - ✓ Hvert team egen tavle
  - ✓ Oversikt over aktiviteter

Hvem hører vi mest på?



Og folk trenger å bli sett & hørt..

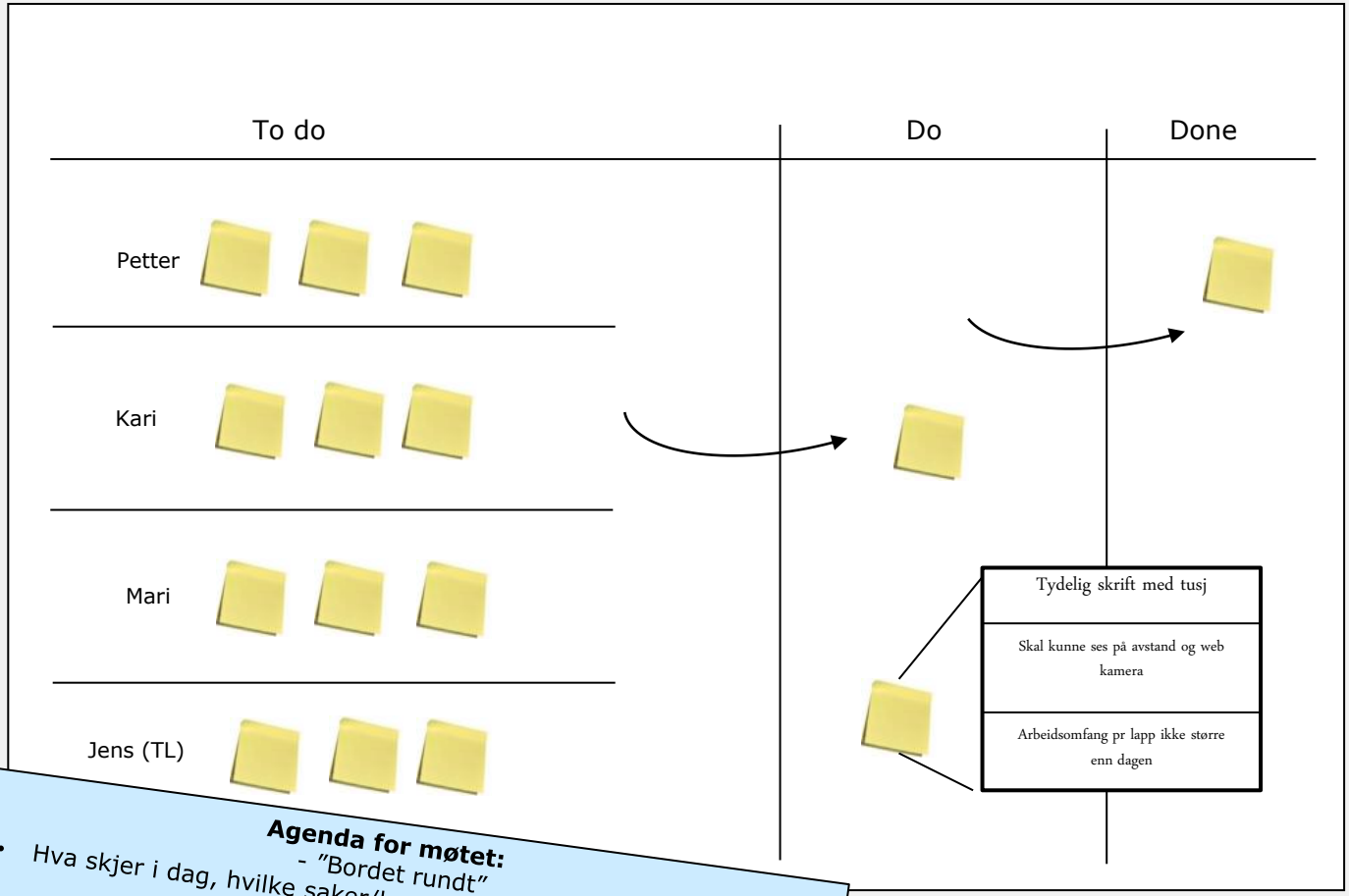
telenor

SCRUM – tavle pr team

Helhetsoversikt for teamets medlemmer – hva skjer

Teamets pågående store saker:

Status



Agenda for møtet:

- "Bordet rundt"
- Hva skjer i dag, hvilke saker/køer kommer du til å jobbe på i dag?
- Noe spesielt som skjer?
- Hindringer / problemer?
- Trenger du noe hjelp?

- Oppfordring til samarbeid (ex. kan faktura se på dette tilbudet som er under arbeid nå, har tekn lev noen saker som kan faktureres? Sikrer vi nå at vi ikke gjentar feil vi kjenner til?)

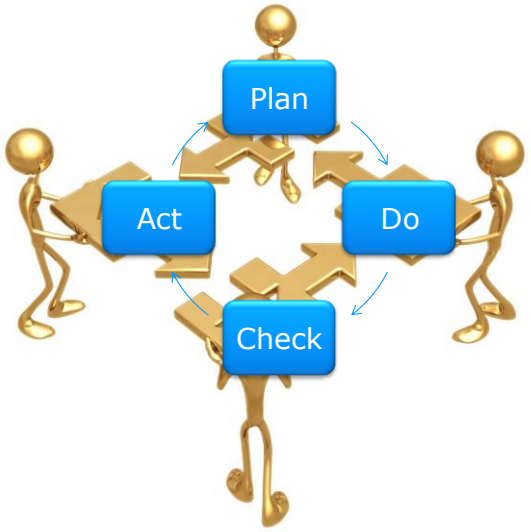
Husk at problemer er skattene våre !! *(første gang)*

telenor

Kaizen – 1 time pr uke pr team

Hensikt:

- Begeistre kunden hver dag !!
- Kontinuerlig videreutvikle prosesser og produkt
- Bygge kultur for læring



- I kaizen arbeid skal vi arbeide med å
  - ✓ Finne nye muligheter til å begeistre kunden
  - ✓ Systematisk lete, finne og fjerne rot-årsak til problem
  - ✓ Hindre feil og problem (redusere behov for brannslukking)
  - ✓ Eliminere sløsing og slik øke kapasitet
  - ✓ Forbedre alle arbeidsprosesser og metoder



telenor

Agenda Kaizen møter i team 1t pr uke

Tavle tas med i møtet – web camera brukes

- Gjennomgang status KPI trender (evt kun månedsvis)
  - ✓ Husk at måling er til for læring
  - ✓ Hva vet vi om årsak til trend? *(Notater herfra føres på flip og tas med i siste pkt)*
- Oversikt over pågående tiltak i avd totalt
- Gjennomgang av egne tiltak
  - ✓ Status
  - ✓ Hindringer, behov for hjelp, noe som skal løftes opp ??
  - ✓ Plan videre & deadline (forsøk å reduser scope på tiltak såpass at kan arbeide gjennom et problem på kort tid. Max 2 uker?)
- Opptak nye ting som har dukket opp
  - ✓ Søk rotårsak for KPI trender (utforsk alle overraskelser, både positive og negative)
  - ✓ Definer tiltak
  - ✓ Skal vi foreslå nye tiltak til avdelingen?



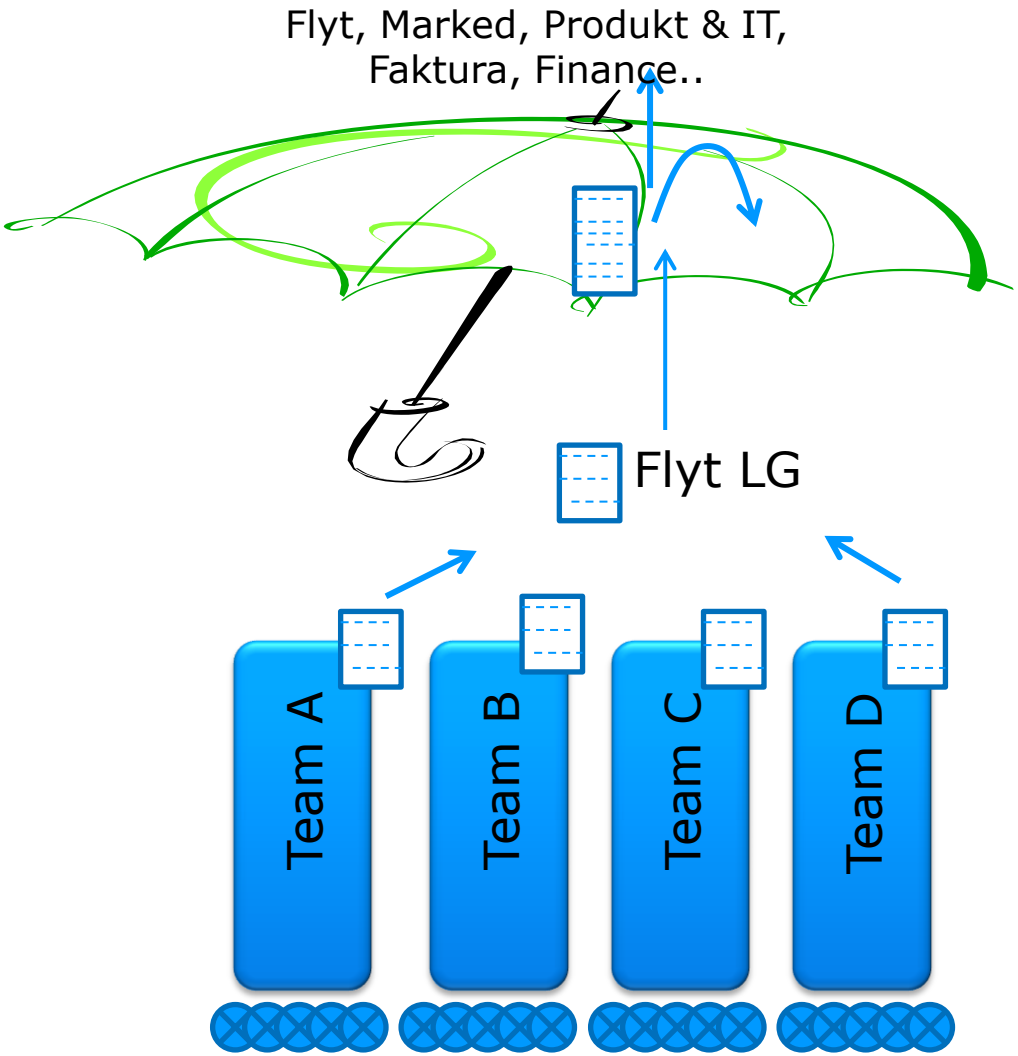
Vår ”Kaizen paraply”, overordnet struktur for vårt forbedringsarbeid..

Avdeling Kaizen

Avdeling koordinering (prioritering)

Team Kaizen

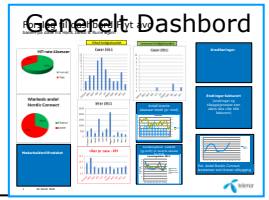
Team SCRUM



.. periodisk kort status møte mellom lederne …

KAIZEN – avdeling FLYT

Husk at måling er til for læring !!!

MÅLENE	Trend KPI1	Trend KPI2	Trend KPI3	Generelt Dashbord 
IDEER TIL TILTAK	A, B	D, C	C, A	**Spilleregler for innspill fra teamene:** - Hvert team kan velge ut 3 innspill hver på saker de anser burde få høy prioritet
PÅGÅENDE TILTAK – TEAM	D, B	A	C	Tydelig skrift med tusj Skal kunne ses på avstand og web kamera
PÅGÅENDE TILTAK – eksternt	D, B, A	D, C	A, B	**Liste over gjennomførte tiltak**

..Og problemer er skattene våre .. *(første gang)*

..men ikke glem å feire seirene og flagge suksess historiene !!

telenor

Fremover fortsetter forbedringsarbeidet…

- Bygge flyt i verdikjeden:
  - Fjerne køer, stopp og hindringer
  - sent i verdikjeden – bidra tidlig løse problem før de inntreffer.
  - tidlig i verdikjeden – bidra sent forstå konsekvens - øke forståelse
  - Sammen lete nye muligheter til å forbedre flyt
- Bli mer innovativ på arbeidsmetode og løsninger:
  - ulike kompetanse områder bidrar sammen for å lete nye løsninger og arbeidsmetoder
- Ingen av delene skjer av seg selv. Det må dyrkes frem av ledere og ildsjeler !!



telenor

Baseres på videreutvikling av følgende …

- Lederskap – hvilke modeller behøver vi videre å trenes i
- Tverrfaglig samarbeid – hvordan bygge for innovasjon
- Change management – øke kompetanse
- Performance management – knyttet til Kaizen arbeid

