

Hvordan arbeide med kontinuerlig forbedring på driftssiden

Rapport fra prosjektet smartere golfdrift

Lars Nesteng – Lean Consulting A/S

Jan Inge Nilsen – Grenland Golfklubb

Tor Oddvar Torve – Hakadal GK/Aas Gård golfpark

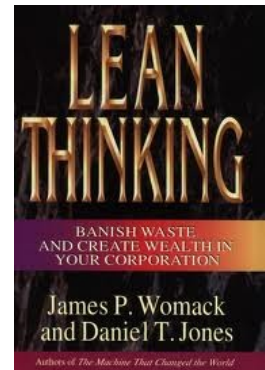
Bakgrunn:

- På Golftinget 2010 kom det et tillegg i eksisterende hovedmål: Flere og bedre golfspillere – ***i sunne klubber***
- Samme høst hadde NGFen prat med Åge Vedøe, storyteller, tekstforfatter og leder av Mørk Golfklubb
 - Han tipset oss om Lean
- Vi leste oss opp, søkte på nettet og tok kontakt med Morten Brenden og Lars Nesteng i Lean Consulting AS
- I desember 2009 kjørte Morten og Lars et ”grønt kort kurs” i lean for ansatte i NGF.



Prosjektet ”Smartere Golfdrift

- På våren 2010 tok ble kontakten mellom NGF og Lean Consulting gjenopprettet og ideen rundt et ”prøveprosjekt” på klubbnivå innen lean tok form.
- NGF søkte eksterne prosjektmidler til opplegget
- I august 2010 satte vi i gang i to utvalgte klubber/virksomheter
 - Grenland GK
 - Hakadal GK/Aas Gård Golfpark





Mål med prosjektet

- Utarbeide tilpassede standardiserte verktøy og metoder for effektiv drift av hovedområdene i en samlet golfvirksomhet
 - Golfklubben
 - Pro&proshop
 - Baneselskap
 - Restaurant / kantine

Overordnede fokusområder innen disse hovedområdene er:

- Produktivitet (Økonomi, banedrift)
- Attraktivitet (Medlemsutvikling, sponsorrelasjoner, kundeopplevelse)
- Trivsel på jobben (Daglig ledelse, samhandling)

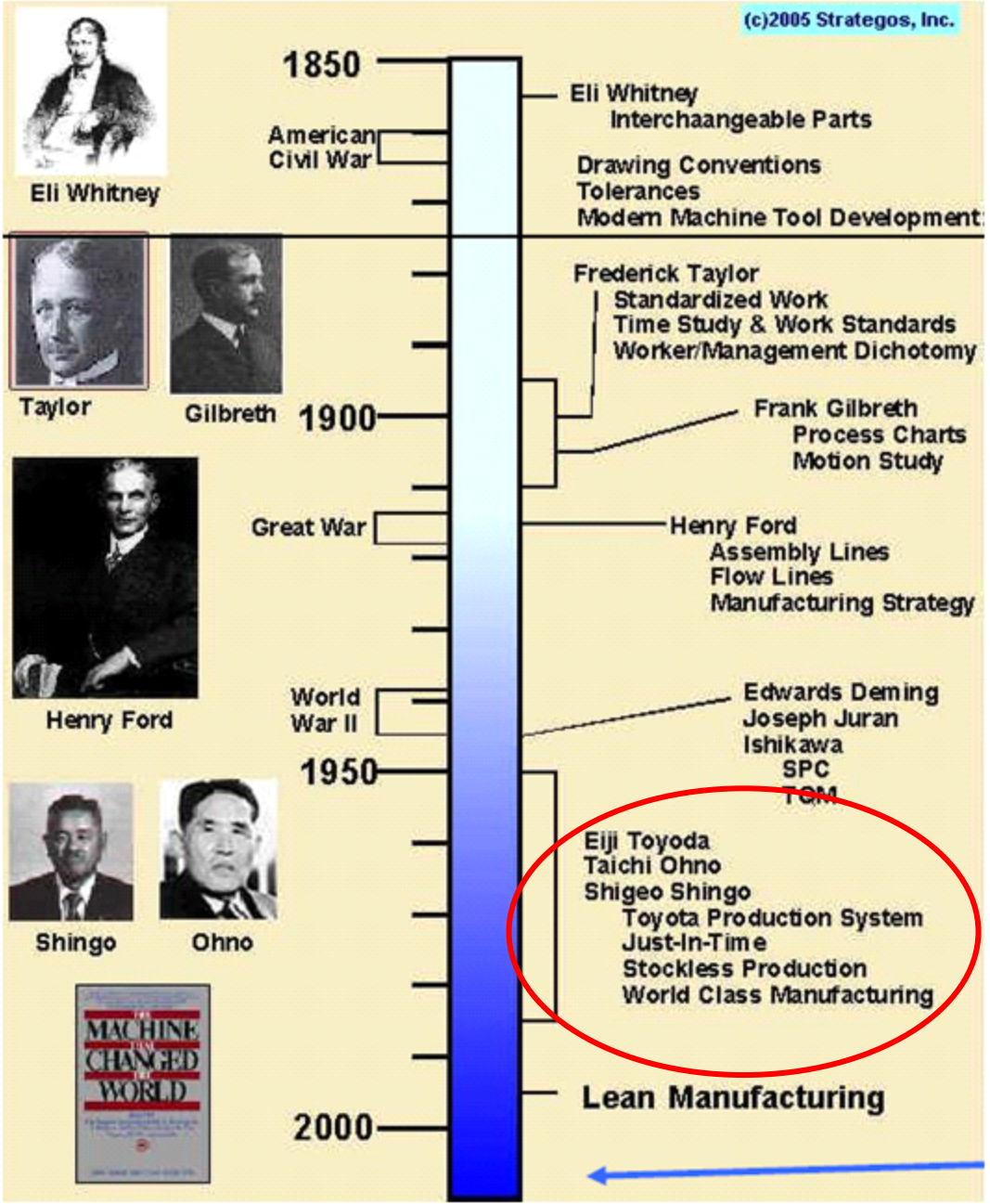
Pilotprosjektet har videre et mål om å overføre kompetanse på bruk av verktøy og metoder til nøkkelpersoner, som deltar i prosjektet. Målet med dette er at de etter prosjektet kan arbeide selvstendig med relevante verktøy og metoder.



Litt historie



(c)2005 Strategos, Inc.



Fra Taylor til LEAN



Mange begrep hva er hva?

Overordnede begrep:

LEAN Thinking

LEAN Solution

LEAN Management

Fag- bransjerelaterte begrep basert på samme grunntenkning

LEAN Procurement

LEAN Banking

LEAN Office

LEAN Programming

LEAN Production

LEAN Construction

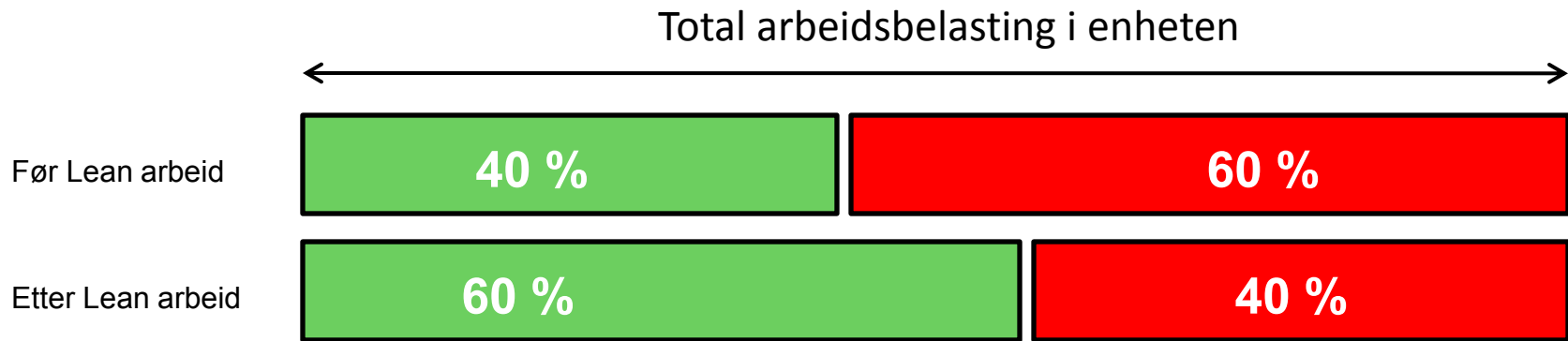
LEAN Healthcare

LEAN Golf?

Hva er LEAN



Lean betyr ikke å arbeide hardere, men jobbe smartere



Verdiskapende tid for medlemmer / kunder



Ikke verdiskapende tid for medlemmer / kunder

- Fokus på prosesser
- Involvering av medarbeidere
- Mål om etablerte arbeidsmetoder og kultur for kontinuerlig forbedring

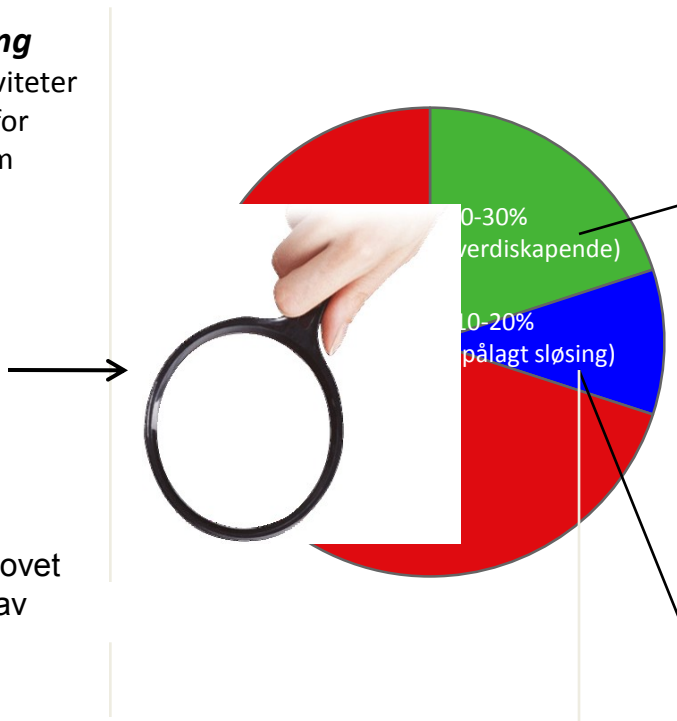
Form for tilnærming kan være avgjørende for effekten

Tilnærming for forbedring

Fokus på å eliminere de aktiviteter som ikke er verdi-skapende for kundene. (dvs aktiviteter som kunden ikke vil betale for) :

- Eliminering av sløsing
- Bygge inn kvalitet i prosessene
- Forbedre flyten
- Standardisering
- Implementering av forbedringsverktøy og teknikker

Utfordrer og reduserer behovet for pålagte oppgaver og krav



Tradisjonell tilnærming

Fokus på å effektivisering av de aktivitetene som skaper verdi for kundene gjennom:

- Tidsstudier
- Arbeidsstudier
- Utnyttelsesgrader
- Stordriftsfordeler

Aksepterer pålagt krav

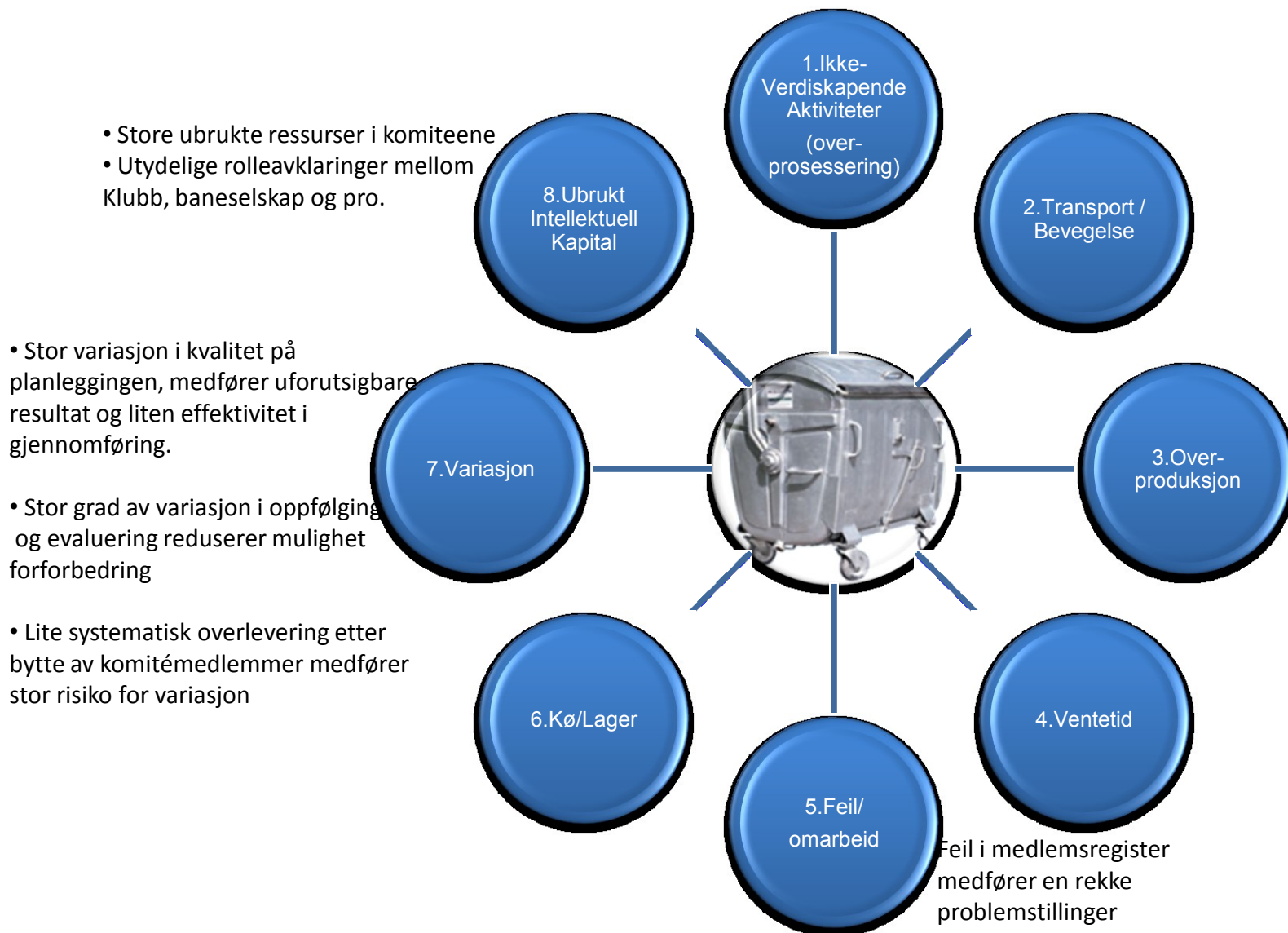
Kapasitet frigjøres og skaper muligheter for vekst



Frigjort tid brukes til mer verdiskapende arbeid for medlemmene. LEAN er ikke et nedbemanningsprogram!

Lean - tenkningen har ekstremfokus på sløsing.

Hvor finner vi sløsing innen drift en golfvirkksomhet?



Dette kjennetegner en LEAN virksomhet

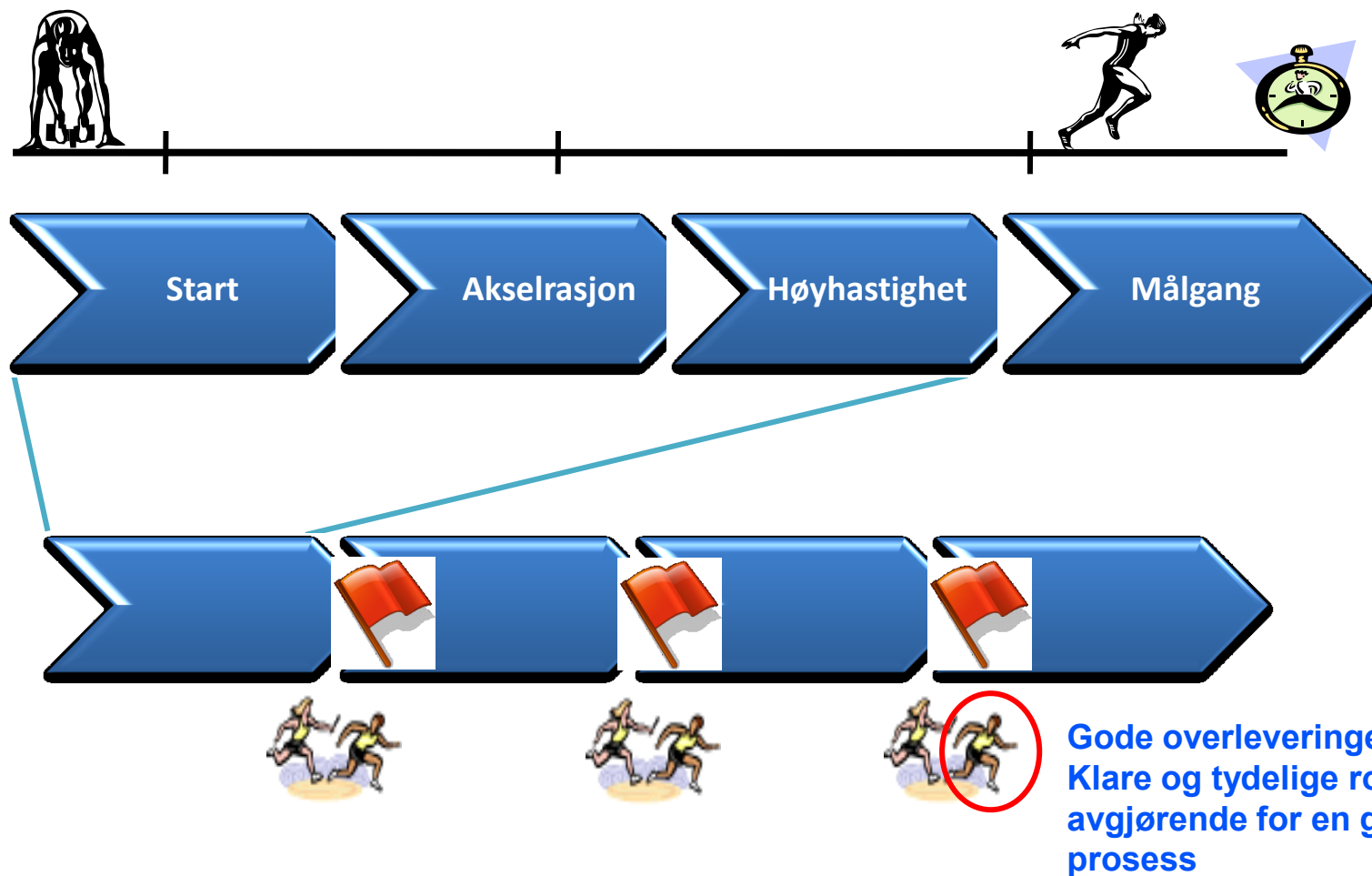
- Etablert system og kultur for kontinuerlig forbedring
- Sterk medarbeiderinvolvering
- Det er erkjent at det er prosessene som skaper verdi
- Prosessene er utformet optimalt med utgangspunkt i kundens behov
 - Behovsstyrt etterspørsel og arbeid
 - Alt som ikke skaper verdi er fjernet
 - Jevn flyt av produkter og tjenester
- ”Tvangspreget” forhold til ryddighet og systematikk
- Stor grad av måling, rapportering og synlighet

Tankesett og fokus må endres

<i>Tradisjonelt fokus</i>	<i>Prosess fokus</i>
De ansatte er problemet	Prosessene er problemet
Gjøre jobben min	Hjelpe til med å få ting gjort
Forstå min egen jobb	Hvordan min jobb passer inn i helheten
Måle og styre de ansatte	Måle og styre prosessene
Endre personen	Endre prosessene
Vi blir ikke bedre med de ansatte vi har	Kan alltid forbedre prosessene
Motivere ansatte	Fjerne hindringer
Kontrollere ansatte	Utvikle menneskene
Manglende tillit	Vi er alle i samme båt
Hvem gjorde feilen	Hva gjorde at feilen kunne oppstå
Korrigere og skjule feil	Fjerne årsakene til feil – ikke bare symptomene
Bunnlinje drevet	Kundedrevet

Prosesstekningen

En prosess er en serie av aktiviteter tegnet i den rekkefølge de skjer



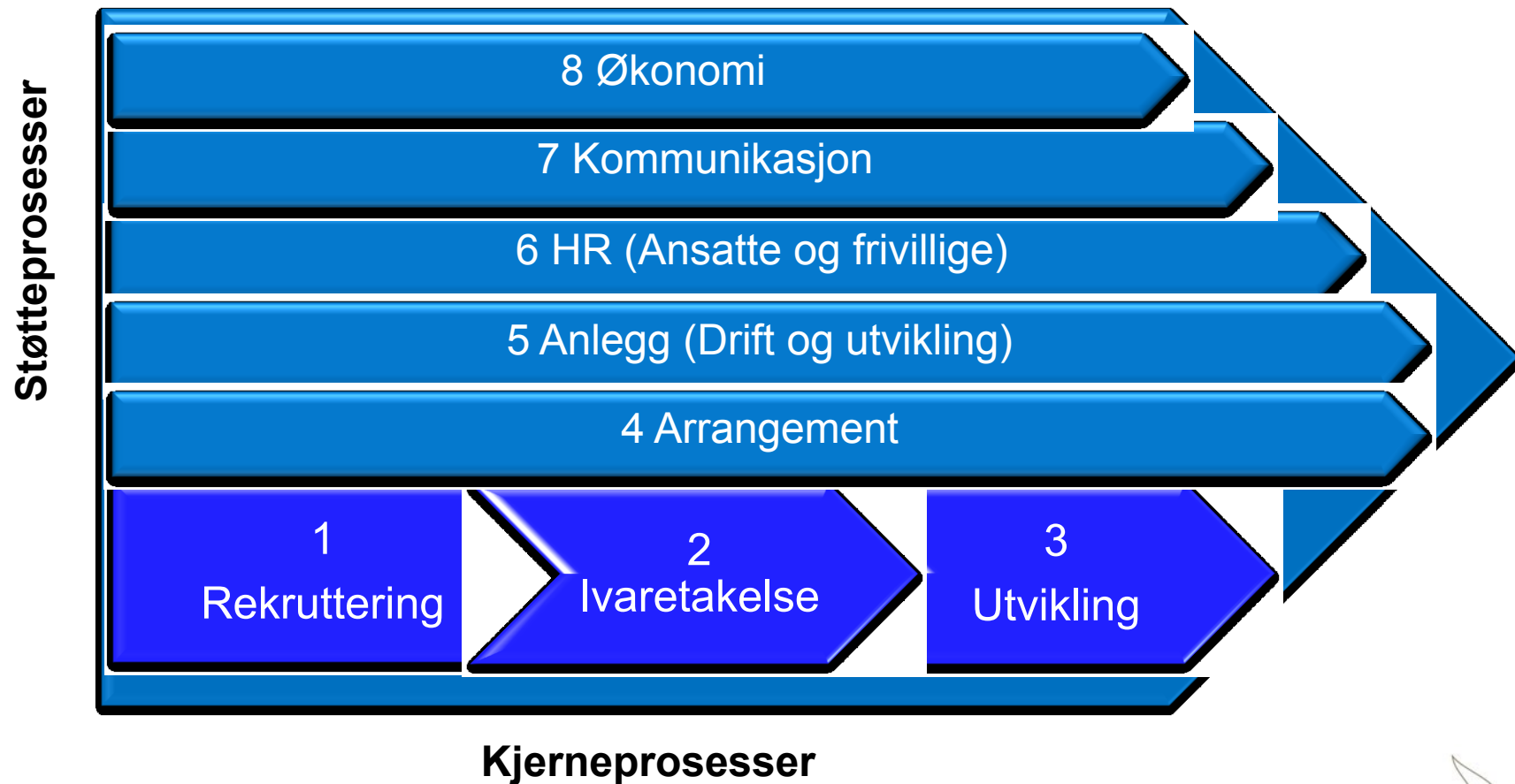
LEAN er en kundeorientert fokus på prosesser

Toyota leverer kvalitet og resultater i verdensklasse med gjennomsnittlige medarbeidere, som arbeider med prosesser i verdensklasse.

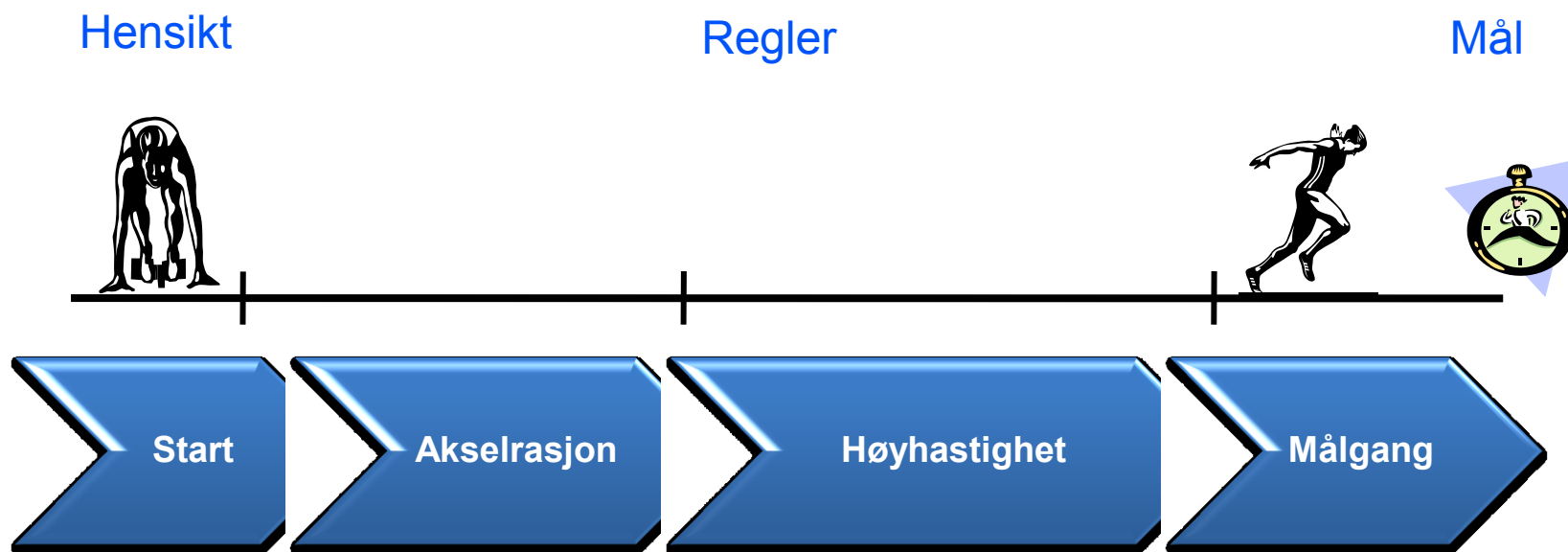
Våre konkurrenter leverer gjennomsnittlig kvalitet og resultater med medarbeidere i verdensklasse, som arbeider med gjennomsnittlige prosesser.

Toyotas har en grunnleggende tro på at verdien skapes i prosessene

Hvilke prosesser har vi i en golfvirksomhet?



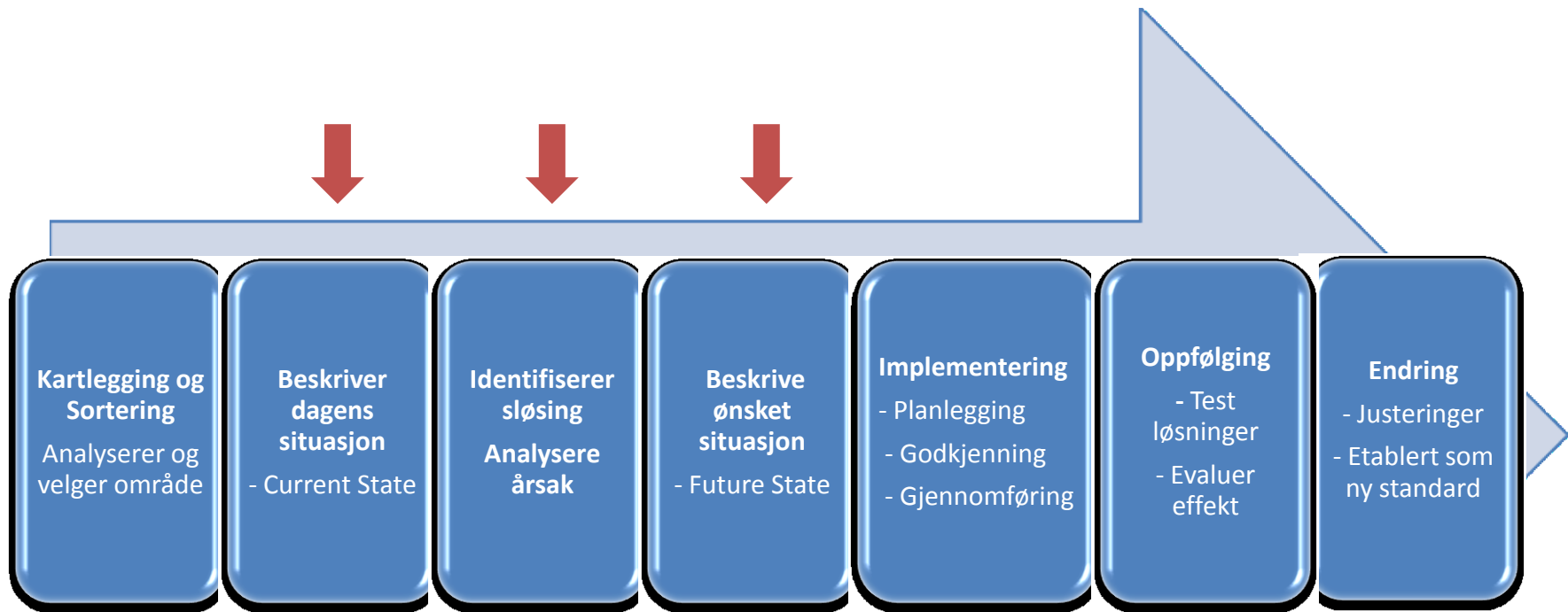
LEAN prosesser er en beskrivelse av integrerte aktiviteter hvor alt som bidrar til å nå målet blir systematisk optimalisert. Det som ikke bidrar til målsetningen blir fjernet



Rekkefølge for bruk av verktøy

- 1. Kartlegging av forbedringsområder**
 - 1.1 Intervjuer**
 - 1.2 Indikatorstudie**
 - 1.3 Metaplaning**
- 2. Sortering**
 - 2.1 LEAN problemmatrise**
 - 2.2 LEAN prioriteringsmatrise**
- 3. A3**
 - 3.1 Problem/Utfordring**
 - 3.2 Analyse (eksempler)**
 - **Prosessutvikling –VSM**
 - **5 x Hvorfor**
 - **Mudasjekk**
 - **5S sjekk**
 - **Fiskebensanalyse**
 - 3.3 Mål**
 - 3.4 Tiltaksutvikling med handlingsplaner**
- 4. Oppfølging**
 - 4.1 Tavlemøter**
 - 4.2 Måling og rapporter**
 - 4.3 Synliggjøring/kommunikasjon**
- 5. Kontinuerlig forbedring**
 - 5.1 Tavlemøter**
 - 5.2 Forbedringsgrupper**

Sentralt i utvikling mot en LEAN prosess og verdistrøm står metodeverk for verdistrømsutvikling VSM



Prosessutviklingen følger i stor grad de samme metoder, verktøy og rekkefølge, som beskrevet i tidligere

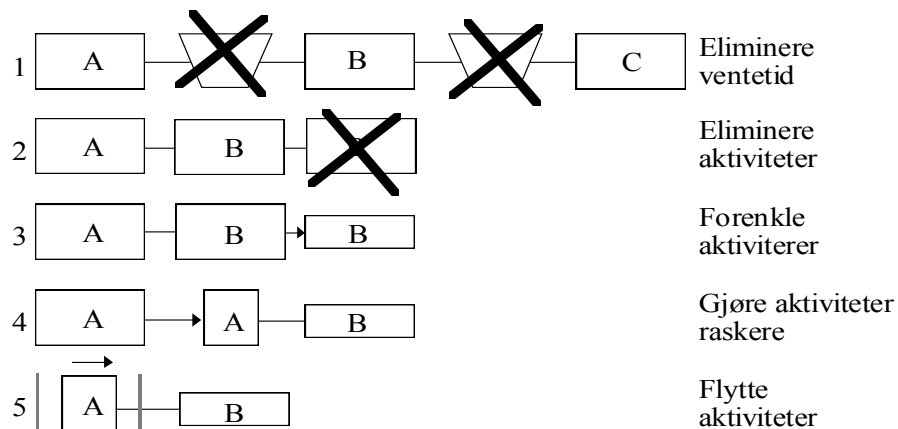
Som i alle LEAN verktøy står involvering av ansatte sentralt også i VSM



I den fremtidige prosessen skal vi fokusere på, ryddighet, god flyt og "pull" og fjerning av sløseri



Prosessforbedringer gjennom fem hovedvarianter

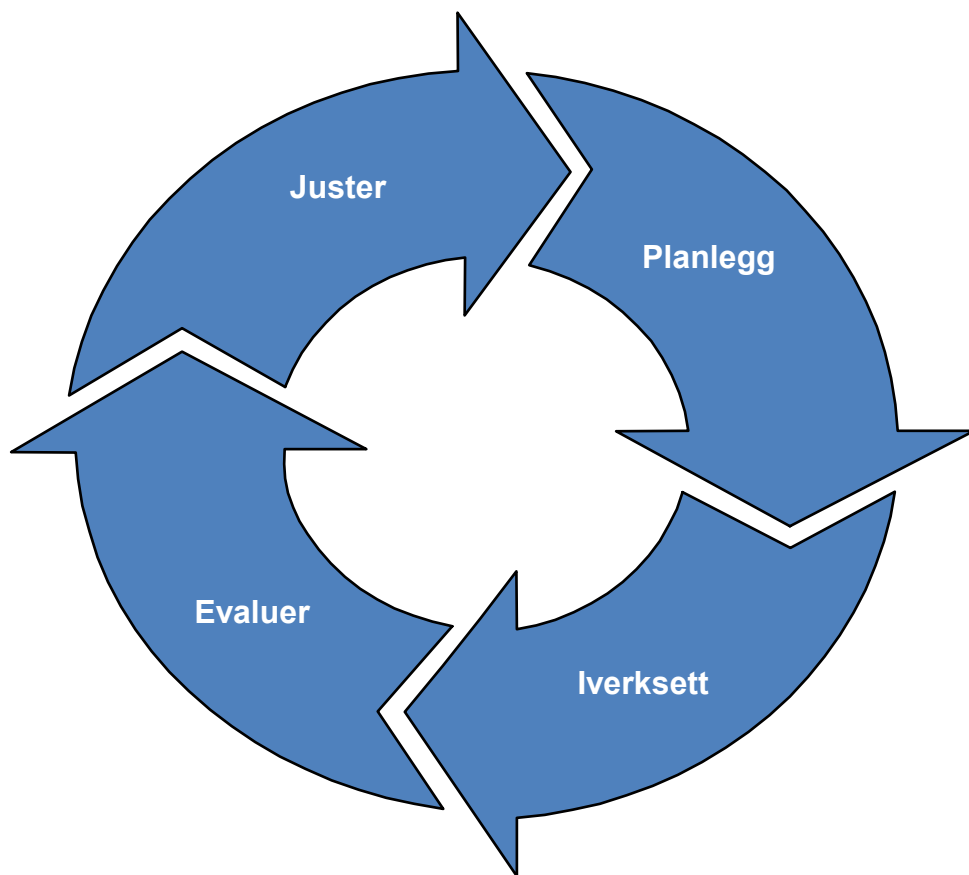


Eksempler på funn og tiltak under VSM i prosjektet

Funn	Tiltak
Uklare roller mellom Klubb , baneselskap og pro	Etablering av mer detaljerte samarbeidsavtaler
Planleggingsarbeidet starter for sent og gjennomføringen blir preget av hastverk. Dette medfører uforutsigbarhet og feil i gjennomføringen	<p>Følgende prosesser er kartlagt, utviklet og dokumentert fra planlegging til gjennomføring og oppfølging:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ivaretagelse av medlemmer - Turnering i regi av klubb - Kurs i regi av klubb - Arrangement - Anlegg og drift - Økonomi - Sponsorarbeid <p>Standarder for å sikre kvalitet er utarbeidet</p>
Det er gjennomføres i liten grad strukturerte evalueringer og oppfølging med tanke på forbedring.	<p>Dokumenterte prosesser er tegnet opp i et prosesskart som kan benyttes som et oppfølgingsverktøy pr uke for daglig leder / syreleder</p> <p>Struktur for tavlemøte er utarbeidet</p> <p>Standard metode for evaluering er utarbeidet</p>

Ledelse og kontinuerlig forbedring

Målet med LEAN er å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring. Kunsten er å komme helt rundt forbedringshjulet



Tavlemøter er en arena for ledelse og kontinuerlig forbedring gjennom registrering av problemstillinger, oppfølging av tiltak og involvering




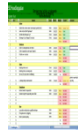

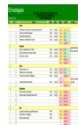
Tavlemøter

- Avholdes i små grupper
- Samler baneselskap, Pro og klubb i samme møte
- Periodisk (ukentlig)
- Møteansvaret rulleres
- Åpen tavle kun til dette formålet

Tavlemøte/Kaizen-møte - Kai (endre), Zen (bedre)

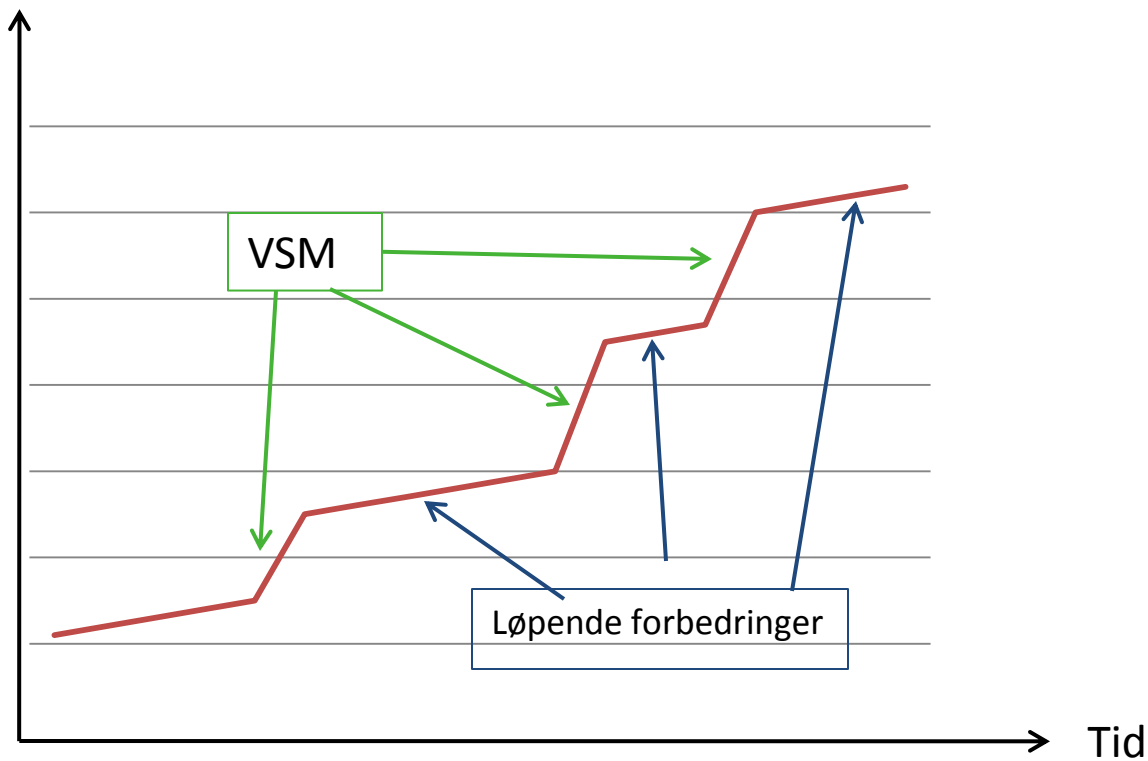
Eksempel på tavlestruktur for tavlemøter i en golfvirksomhet



Måleparameter			Informasjon	Problemløsning			
Område	Mål	Virkelig	Fest i kafeen på onsdag Sponsorturnering Toyota flyttet til 03.08 Utslag 4 blir repparet på 29.07	Tiltak	Ansv.	Frist	
Oms. salg					Utsending av påminnelse om evaluering	Jan Inge	01.08
Salg startkontingent							
Salg av polletter							
Greenfee							
Antall spillere på banen							
Antall besøkende							
Nye medlemmer							
Totalt antall medlemmer							
Liste over alle målinger 			Oppdatert aktivitetsplansplan 	Registrerte problemer  (PostIt lapper)	Liste over løste eller overførte saker 		

De forskjellige verktøyene har ulik effekt

Verdi for kunde



LEAN i golfvirksomheter

Store norske virksomheter har startet program basert på LEAN tenkning og kan dokumentere gode resultat

Noen eksempler er:

KLP

Posten Norge

DNB Nor

Statoil

NAV

Skattedirektoratet

Ekornes

Nordea

Telenor

Stormberg



Halverte sykefraværet med egen metode

A slutte å sløse med de ansattes tid og energi kan gi stor gevinst.

MONA SÆTHER EVENSEN

Oppdatert: 28.09.09 kl. 13:41 Publisert: 28.09.09 kl. 11:02

Det er morgenmøte på Ringnes bryggeri på Gjelleråsen. På et kvarter gjennomgås gårsdagens resultater, hvilke problemer man har hatt og hvordan man kan forbedre dagens produksjon.

Ringnes bruker Lean-metoden, en metode der det dreier seg om å systematisere arbeidsdagen for å minimere sløsing av tid og energi, og skape mest mulig flyt i produksjonsprosessen.

I snart tre år har Ringnes Gjelleråsen jobbet med Lean-metoden. Resultatet er at småstopp i produksjonen har gått ned 10-20 prosent, oppstartstid og omstillingstid er redusert med 25 til 30 prosent, ifølge Ringnes.

Sykefraværet har også gått dramatisk ned, i noen avdelinger med opp til 50 prosent.

–Bakgrunnen er selvfølgelig at vi ønsker å produsere mer effektivt. Det gjør vel alle bedrifter, sier Ringnes' dedikerte Lean-direktør, Aasmund Høigard.

–Det er mange bedrifter som jobber etter Lean-metodens prinsipper, men jeg tror vi er blant dem i Norge som har tatt det lengst. Hos oss er dette et av de mest sentrale programmene, og vi bruker det i hele organisasjonen, også i ledelsen. Jeg sitter faktisk og ser på min Lean-tavle akkurat nå, sier han over telefon.

Skriv ut

Tips en venn

Si din mening

Del

FAKTA: Dette er Lean

Lean-metoden går ut på å skape mer med mindre.

Gjennom systematisk forbedringsarbeid skal bedriften produsere akkurat det kunden vil ha, uten ressursløsning.

Under krisen – hold fokus på det som er viktig

Fornøyde ansatte



→ Storebrand fikk 7. plass i undersøkelsen "Great Place to Work" for andre år på rad

Effektive prosesser



→ Effektiviseringsprogram i Storebrand har realisert > 20 % produktivtetsgevinst



Tilfredse kunder



→ Storebrand har Norges mest tilfredse bedriftskunder for 5. år på rad

storebrand

Hva har vi oppnådd



- Release tid redusert fra 5 til 1 uke
- Økt releasetakt fra 4 til 11 releaser i året
- Redusert antall feil ved release fra 150 til 16
- Økt leveranser av småoppgaver
- Endret beslutningsprosess
 - Oppstart umiddelbart etter beslutning
 - Fjernet køer
 - Fleksibilitet/riktigere beslutning
- Raskere time to market
- Mer fornøyde produksjefer

Det er åpenbare forskjeller mellom næringsvirksomhet og en idrettskubb...

Forskjeller:

Det frivillige apparatet

Organisering (Klubb, driftselskap og Pro)

Nøkkelpersoner velges for begrensede perioder

...men det er flere likheter enn forskjeller

Likheter:

Behov for fokus på hva som skaper verdi for medlemmene (kunden)

Sammenlignbare arbeids og ledelsesprosesser

Sunn økonomi er en forutsetning

Medarbeidere som trives er avgjørende

Økende krav til effektivitet



Er LEAN en metode for effektivisering av drift i golfvirksomheter?

Påstand: LEAN har et større potensial i en idrettsklubb generelt og en golfvirksomhet spesielt enn i en normal næringsvirksomhet.

Fordi:

- Kompleks organisering krever stor grad av tydelighet i roller og ansvar og samme målbilde av kundebehov
- Risiko for manglende kontinuitet ved bytte av nøkkelpersoner krever oversikt over prosessene og kritiske fokusområder
- Oppfølging og ivaretagelse av det frivillige apparatet stiller store krav til ledelse med struktur og effektivitet, men muliggjør også et fantastisk potesial, som i dag i liten grad er utnyttet.

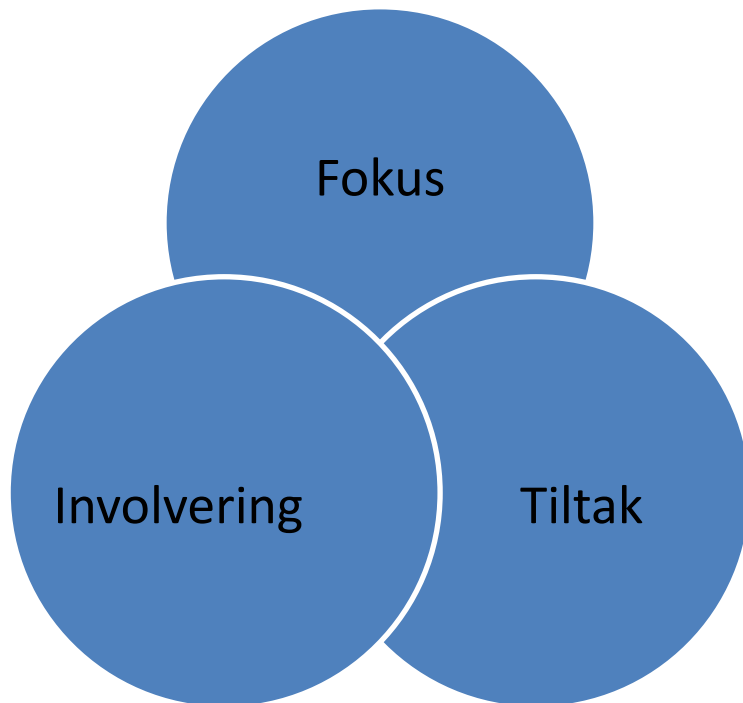
LEAN har verktøy og metoder som vil bidra til å sikre disse områdene forutsatt at:



Sentrale suksessfaktorer for et LEAN-initiativ i en golfvirksomhet

Metodeverk og verktøy må tilpasses krav og forutsetninger i en golfvirksomhet :

- Komprimering av verktøy for å redusere tidsbruk
- Høy grad av fokus og prioritering



- Fokus
 - Fra ledelsen og eiere av baneselskap og Pro
 - Prioritere områder
 - Oppfølging og måle suksess
- Involvere
 - Ansatte og komitémedlemmer som har skoen på
 - Kunnskapsutvikling en nødvendighet
 - Synliggjøre informasjon
- Tiltak
 - Kort vei mellom analyse, beslutning og gjennomføring
 - Suksess avler suksess
 - Evolusjon, ikke revolusjon

Tor Oddvar Torve, Markedssjef Aas Gaard Golfpark

- Bedre fokus på prosessen helhetsmessig
- Bedre planlegging og evaluering av komite arbeid
- Leanprosessen med deres verktøy fungerer også i det frivillige liv
- Vårt mål er at felles Lean-tankegang i klubben skal bidra til enda bedre og smartere golfdrift
- Sterkt fokus på menneskelig deltagelse og ordet *ivaretagelse* skal gjennomsyres i klubben
- Lean-tankegangen tror vi, vil gjøre oss i stand til å hele tiden forbedre oss med tanke på å ivareta og utvikle våre medlemmer og ansatte.

Hvorfor LEAN?

Og hva får vi ut av alle
lappene?



Current state

- Områdene lever sine egne liv
- Mye planlegging etter innfalls- og overraskelsesmetoden
- Alle ror.. Men svært få i samme og riktig retning...
- Mangler system for ivaretagelse av tilegnet og erfart kunnskap
- Mangler system for overlevering av kunnskap
 - Både til etterfølgere og ikke minst parter som burde vært involvert

Current state

- **Hvorfor ble det sånn?**
 - Etablerte rutiner som ikke tilpasset seg skiftende omgivelser
 - Lukket kunnskapsbase
 - *"Dette vet jeg alt om og ingen skal bry seg.."*
 - *Overdreven og feilaktig tro på at; "om vi gjør det vi alltid har gjort, så får vi det vi alltid har fått.."*
 - *Fungerte bra så lenge omgivelsene ikke forandret seg..*
 - *GGK var begynt å bli personavhengige*

Hva gjorde LEAN med oss?

- Vi ble klar over hvor avhengige alle deler av klubben er av hverandre og hvor sårbare vi er ved mangel på system
- Vi fikk åpnet øynene i forhold til viktigheten av gode planleggingsprosesser og systemverktøy
- Vi oppdaget hvordan vi gjennom gode rutiner for involvering og overlevering faktisk kan hjelpe hverandre

Future state

- Vi har gode verktøy og rutiner for planprosesser
- Vi er gode på involvering
- Vi er gode på ansvar og frister
- Vi er gode på kommunikasjon og sier i fra om vi trenger hjelp
- Vi er gode på at ingen ting er tilfeldig
- Vi er PersonUavhengige

Alt vi gjør er for å oppnå våre overordnede mål!



”Dette er den BESTE banen vi har spilt på i år! Det må jo være Norges best bevarte hemmelighet!”

Velkommen til Grenland Golfklubb i 2011 !

