

## CASE: Nordic Computer

IT-virksomhed der sælger og køber brugt High-end datacenter udstyr. Herudover servicerer, vedligeholder de datacenter udstyr for kunder i hele i hele landet.

# Ledelsen gik forrest og fik sammen med medarbejderne skabt resultater på rekordtid

### UDFORDRING

- Komplekse og uoverskuelige processer.
- Uens ordrehåndtering.
- Dårlig kommunikation.
- IT-system der kun blev udnyttet 10%.

### LØSNING

- At optimere arbejdsgangene og dermed frigøre tid ved hjælp af værdistrømsanalyser.
- Udarbejdelse af kravspecifikation til IT-systemet
- At skabe et fælles "effektiviseringsprog" i virksomheden ved at træne alle medarbejderne i Lean forståelse.
- At oprette et Leanteam, der sikrer forankring af Lean tankegangen.
- At implementere forbedringstavler og dermed lægge grundstenen til en forbedringskultur på tværs af afdelingerne.

### RESULTATER

- En måned efter færdiggørelsen af nye optimerede værdistrømme er der blevet frigjort mindst 10% tid.
- Tilbageløb og misforståelser er væk.
- Der er kommet tydeligere ansvar- og rollefordeling, og større respekt for hinandens arbejde på tværs af opgaver og funktioner.
- Der opleves større ejerskab og motivation blandt medarbejderne, der med stort engagement, går forrest i at vise, hvor virksomheden kan gøres mere effektiv.

Det tog kun en måned for Nordic Computer at opnå mærkbare resultater efter at have optimeret på to af deres forretningsprocesser. Implementeringen af en række mindre forbedringsforslag, har allerede resulteret i mindst 10% frigjort tid, bedre trivsel og samarbejde på tværs af funktioner og afdelinger. – I takt med, flere og flere forbedringer bliver implementeret vil mængden af frigjort tid stige markant, og samarbejdet på tværs vil styrkes endnu mere, vurderer CEO Lars Juhl Frandsen.

Nordic Computers store udfordring var, at i takt med, at de var blevet større, var deres processer blevet meget komplekse og uoverskuelige, og de oplevede, at der var en masse spild i deres arbejdsgange.

Ordre blev håndteret forskelligt afhængigt af hvem der sad med opgaven og det gav uens behandling af kunderne. Kommunikationen mellem afdelingerne var dårlig og alle arbejdede med hver deres opgave. Fornemmelsen var samtidig at deres IT-system kun blev udnyttet 10% af, hvad det egentlig kunne.

Ledelsen ønskede at få optimeret to af deres vigtigste forretningsprocesser og få frigjort tid til at håndtere flere ordre. Desuden ønskede de at få igangsat en kultur, bygget op omkring løbende forbedringer, hvor siloerne mellem afdelingerne blev nedbrudt.

#### Forløb

Første step var at få ledelsen til at forstå Lean tankegangen og sikre at de gik forrest og var motiverede for forløbet. Gennem en blanding af teori og praktiske øvelser blev medarbejderne efterfølgende introduceret for Lean tankegangen og fik en forståelse for, hvad Lean tankegangen handler om. Det har været vigtigt, at forløbet har været i øjenhøjde med medarbejderne og lederne, og at de har været involveret fra starten så der blev skabt ejerskab for forløbet.

Efter introduktion af tankegangen blev der udvalgt medarbejdere, en fra hver afdeling, som sammen lavede

en værdistrømsanalyse for to af deres forretningsprocesser. På baggrund af værdistrømsanalysen blev der lavet en handlingsplan med deadlines og ansvarlige for at få implementeret de enkelt tiltag. Der blev også udformet en kravspecifikation til it-systemet, så det understøtter de optimerede forretningsprocesser.

Handlingsplanen blev fremlagt for ledelsen af medarbejderne, og stort set alle forbedringsforslag blev godkendt.

Undervejs blev der dannet et Leanteam med en medarbejderrepræsentant fra hver afdeling. Formålet med dette team er at sikre forankring af Lean tankegangen samt følge op på fremdriften af implementeringerne. Gruppen refererer ugentlig ind til CEO.

Der blev også implementeret en forbedringstavle i ledergruppen. På forbedringstavlen arbejdede ledelsen med de forbedringer som havde direkte indflydelse på ledelsen eller generelt på virksomheden. Dette er et stærkt signal for medarbejder om, at ledelsen er villig til at "tage deres egen medicin" inden de beder medarbejderne om det. Der er efterfølgende implementeret forbedringstavler i alle afdelinger, således at grundstenene til et større samarbejde og forståelse på tværs af afdelinger og funktioner samt en forbedringskultur, er blevet lagt.

## Resultat

En måned efter de to værdistrømsanalyser var udarbejdet, blev en stor del af forbedringsforslagene gennemført og medarbejderne kunne hurtigt mærke,

der var blevet fjernet en del spildaktiviteter i processerne. I løbet af en måned er der blevet frigjort mindst 10% tid i virksomheden - og det er langt fra alle forbedringer der er blevet implementeret endnu. Herudover er "murerne" mellem afdelingerne blevet brudt ned og samarbejdet på tværs af afdelinger og funktioner er forbedret markant.

Bare få uger efter forbedringstavlen blev implementeret i ledergruppen, blev der implementeret forbedringer som kunne mærkes i hverdagen. Ledelsen oplevede, at med forbedringstavlen havde de fået et visuelt stærkt styringsredskab til implementering af små løbende forbedringer. Forbedringer der tidligere lå i skuffen eller i et excelark, som man tog op engang i mellem på ledermøder, men aldrig fik fulgt op på. Ledelsen fik hurtigt fornemmelsen af, hvad det kræver at arbejde struktureret med forbedringer, og hvor meget det betyder, at de ved, hvordan man arbejder med tavlen. Dette har hjulpet på implementeringsprocessen af forbedringstavlerne i de enkelte afdelinger.

- Medarbejderne har været meget involveret i processen og taget stort ansvar i forhold til at vise, hvor virksomheden spilder ressourcer og mere vigtigt, hvordan vi kan gøre virksomheden mere effektiv. Det har resulteret i større ejerskab og motivation blandt medarbejderne samtidig med at virksomheden gennem forløbet har fået en større følelse af at arbejde i samme retning. Alt sammen noget der kommer til at kunne mærkes på bundlinjen, siger CEO Lars Juhl Frandsen.

*- Gennem Lean implementering har vi helt klart fået et markant bedre flow gennem færre tilbageløb og omarbejde, færre misforståelser afdelingerne imellem, mere tydelig ansvarsfordeling, faste procedurer og fokus på kundeværdi. Vi mærker allerede effekten af det nu og så kommer dette helt klart til at kunne mærkes på bundlinjen de kommende år. Desuden har vi gennem Leanprojektet fået bedre sammenhold, forståelse for hinandens arbejde samt hvad der giver værdi for vores kunder, både de interne og eksterne kunder. Pernille Nyborg er en dygtig Leanspecialist og en ildsjæl, hvilket har hjulpet os sikkert i gang med implementering af Lean. Hun er efter min mening Danmarks bedste Leankonsulent.*

**Lars Juhl Frandsen,**  
CEO Nordic Computer

*- Set udefra kan Lean se nemt ud og fremstå ligetil, men en enkelt dag hvor Pernille var fraværende, hvor vi gerne ville arbejde videre, gik vi totalt i stå. Det er noget mere kompliceret og her er Pernilles evne til at styre gruppen og holde et højt energiniveau essentielt for at sikre fremdrift i vores arbejde. Stort set alle de forbedringsforslag vi havde blev godkendt af ledelsen, som Pernille hele tiden havde en sideløbende dialog med. Resultatet af vores arbejde med Lean har frigivet en masse tid og skabt overblik/effektivitet uden at folk hos Nordic Computer skal løbe hurtigere. Essensen af Lean er 'work smarter – not harder', og det er Nyborg Improvement garant for.*

**Lars Jespersen,**  
Product Team Manager Nordic Computer

*- Lean har hos os været en kæmpe gevinst. Som projektleder for Lean projektet har det været fedt at mærke hvad effekten har været af, at vi effektiviserer på tværs af afdelinger og funktioner. Medarbejderne har fået markant større forståelse for hvad der giver værdi for de efterfølgende processer, og det har medført, at vi alle arbejder i samme retning og at vi har fået skabt et fælles sprog for hvordan vi effektiviserer og arbejder smartere – uden at løbe stærkere. Grunden til vi har haft succes med vores Leanprojekt har været hurtige mærkbare gevinster, stor medarbejder involvering og ansvar, en ledelse der er gået forrest og Pernille Nyborg som har formået at styre os igennem forandringen med høj motivation, passion og stærk faglighed.*

**Lone Spiegelhauer,**  
projektleder og Logistikchef Nordic Computer