



KPMG Advisory

Effektivisering via Benchmark

Kjeld B. Christiansen, KPMG Advisory

Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner





Program for de to dage

10:00	Introduktion og lidt genopfriskning	9:00	God morgen
10:30	Præsentation af hjemmearbejdet	9:15	Diagrammeringsteknik (Brown Paper)
13:00	Frokost	9:45	Øvelser i diagrammering
14:00	Balanced Scorecard ved Lars Ytting	12:00	Frokost
15:30	Pause	13:00	Lars Kirdan, Arken – Om praktiske eksempler
16:00	Om at få tallene til at hænge sammen med funktioner og processer	14:30	Afslutning og evaluering
17:00	Øvelse med egne nøgletal	15:00	Afrejse
18:00	Gruppepræsentationer		
19:00	Afslutning		
19:30	Middag		



Hvad kan I huske fra sidst?



Brug 3 minutter for jer selv

Skriv 3 ting ned





Nu ser I jeres tal sammen med de øvrige, det plejer at give anledning til en masse afklarende spørgsmål:

1. **Skriv en liste over spørgsmål, som I umiddelbart har til opstillingen (individuel i 3 minutter)**
2. **Drøft jeres spørgsmål sammen og skriv en samlet liste uden gengangere**
3. **Gruppevis præsentation af spørgsmål**



Dokumentation af nøgletal (metadata)

Beskrivelse af målinger	
Perspektiv	
Mål	Frekvens for opdatering
Måling	Enhed for målingen
Ideen bag målingen	
Definition af målingen	Datatilgængelighed
Plan hvis data ej tilgængelige	
Notater/antagelser	Dataelementer og -kilder
Kilde og metode for fastsættelse af mål	
Ansvar for fastsættelse af mål	Ansvar for at opnå mål
Ansvar for måling og rapportering	



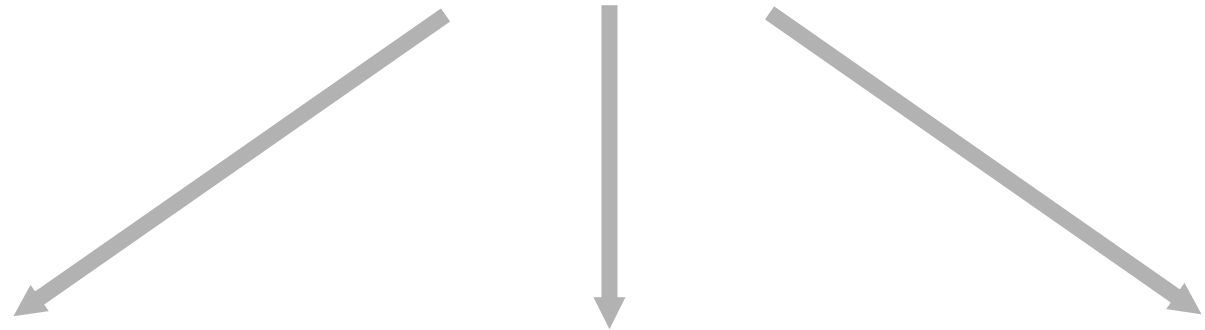
Vælg en deltager i gruppen, hvis tal skal dokumenteres (gerne en af de større attraktioner)

- 1. Drøft konkret, hvordan de enkelte elementer i metadataskemaet kan udfyldes**

Hvad peger nøgletallene på?

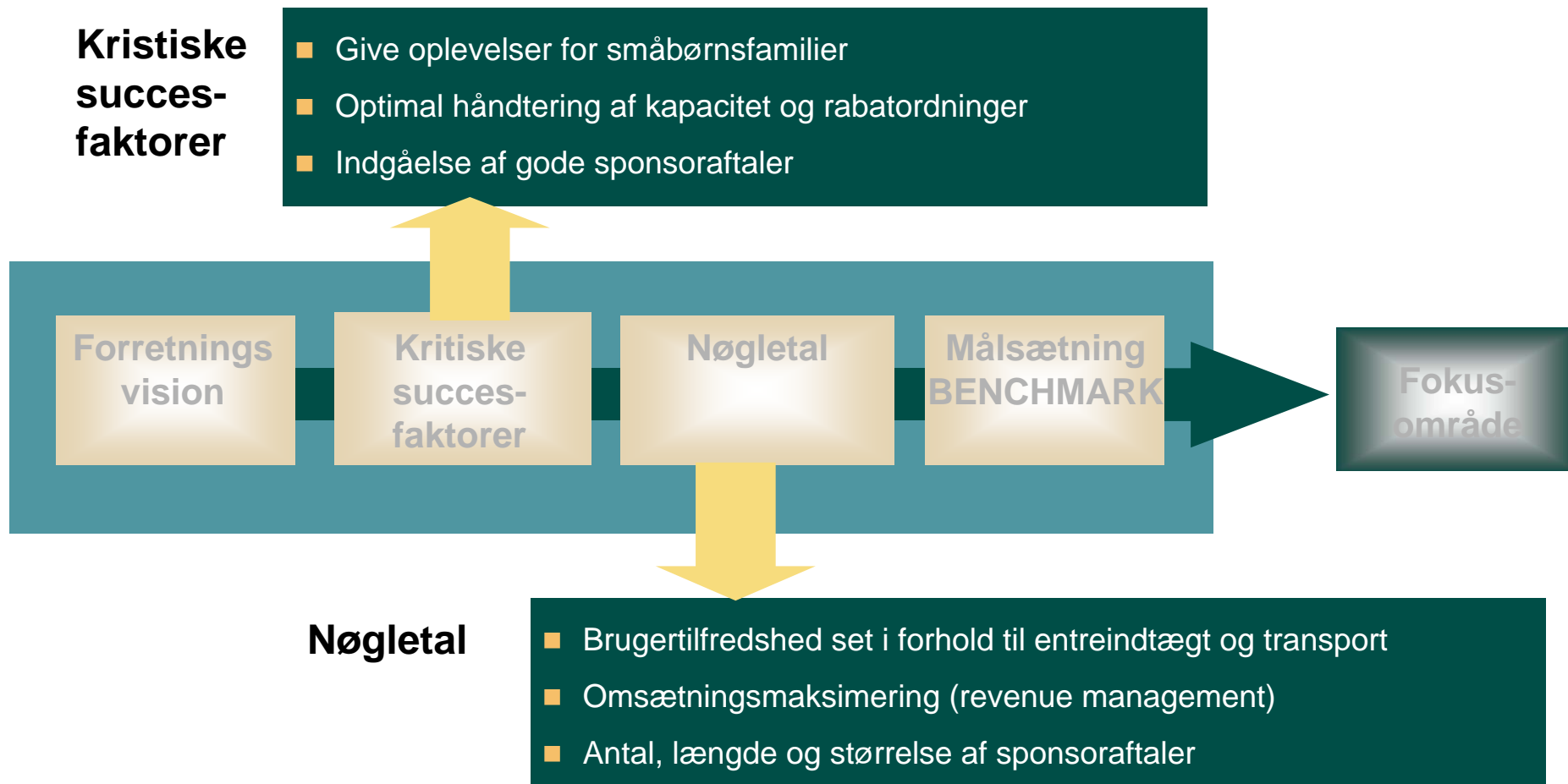


Nøgletal



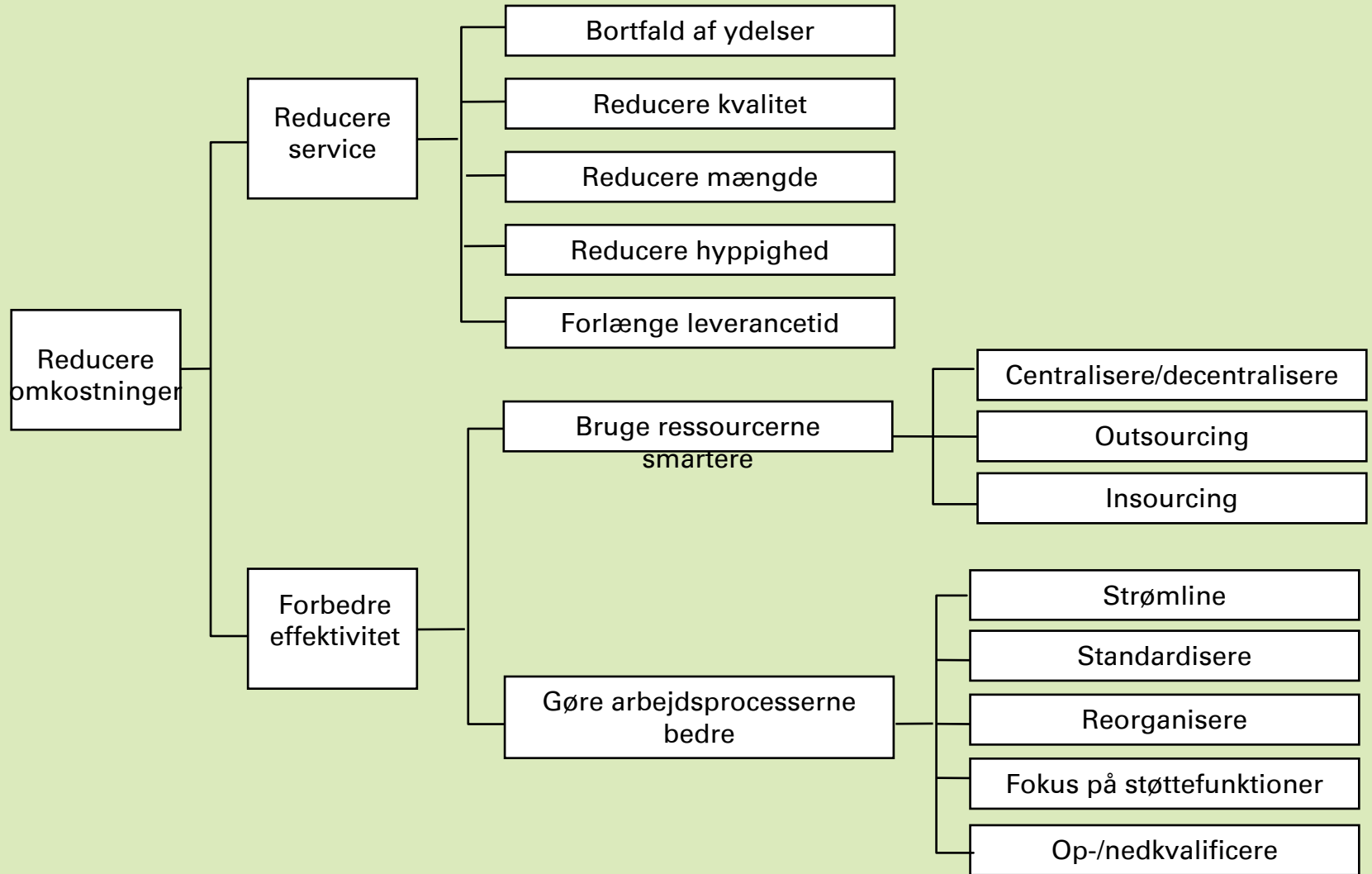
- Peger på
forretningen**
- Peger på
funktioner i
forretningen**
- Peger på
processer i
funktionen**

Kritiske succesfaktorer = Hvad skal man være god til for at nå sin forretningsvision





Ramme for provokatoriske spørgsmål





Nøgletal skal sige noget, men hvad siger de?

Når de er knapt så velvalgte er problemet måske:

- Tallene er for overordnede (siger for meget om for meget)
- Tallene er for specifikke (kan ikke sammenlignes med andre)
- Tallene har en logisk brist
- Indholdet i tallene er ikke veldefinerede eller er uklare
- Peger på, hvad der skulle være gjort
- Peger på forhold, som ikke er inden for rækkevidde at ændre

Nøgletal

Når de er velvalgte siger de måske noget om:

- Effektivitet i processer
- Effektivitet i funktioner
- Indtjening på produkter
- Indtjening på kundesegmenter
- Kapacitetsomkostninger
- Variable omkostninger
- Omkostninger ved strategiske valg
- Peger på, hvad der skal gøres
- Peger på forhold som kan ændres



Et eksempel !

7 FOLKEOPLYSNING, FRITIDSFACILITETER OG KULTUR

7d. Kulturel virksomhed. Årlig nettodriftsudgift pr. indbygger. Kr. pr. indb.

Budgetår	B2004
Herning	363
Holstebro	651
Silkeborg	431
Skive	275
Viborg	440
Gennemsnit	432

Hvad er godt her?
skal tallene være store
eller små?
Hvad peger tallene på?
Hvilken handling skal der
foretages?

Politisk proces?

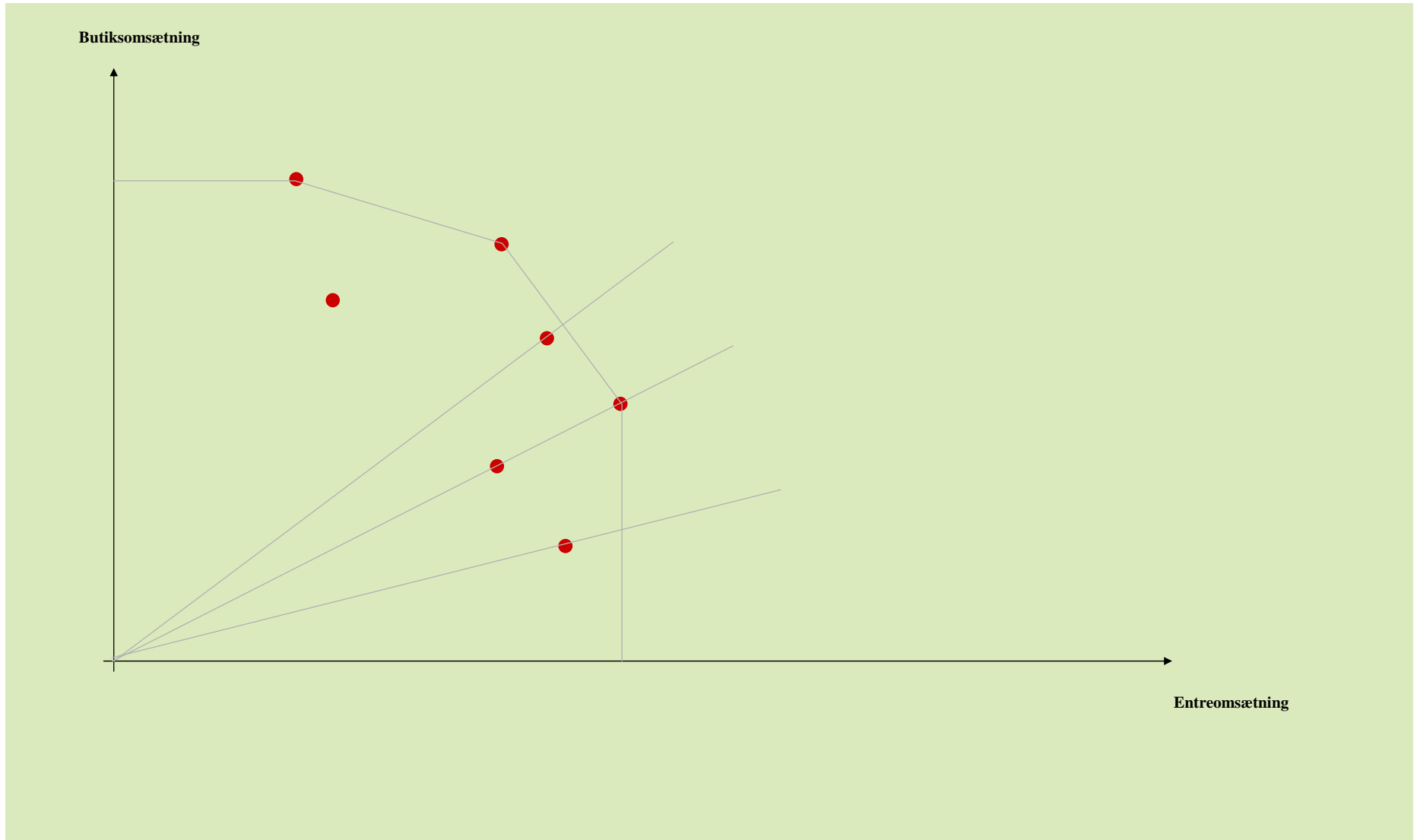


Se jeres egne tal igennem med benchmark persepektivet for øje:

- 1. Vurder derefter sammen i gruppen hvad jeres tal peger på (forretning, funktion eller proces)**
- 2. Under hvilke omstændigheder giver jeres tal mening (som benchmark tal)**
- 3. Kunne i ud fra betragtningen om, hvad tallene peger på, forestille jer andre tal, som kunne være relevante**



	Entre	Butik	Ressourceforbrug	Partiel Produktivitet Entre	Partiel Produktivitet Butik
Attraktion A	4	8	1	4	8
Attraktion B	12	2	1	12	2
Attraktion C	6	3	1	6	3
Den gennemsnitlige entreindtægt/gæst er dobbelt så stor som det gennemsnitlige forbrug i butikken					
	Entre x 2	Butik x 1	Ressourceforbrug	DEA-ydelse	
Attraktion A	8	8	1	16	
Attraktion B	24	2	1	26	
Attraktion C	12	3	1	15	



Case (ansættelser, håndtering af fakturaer, PC-installation)

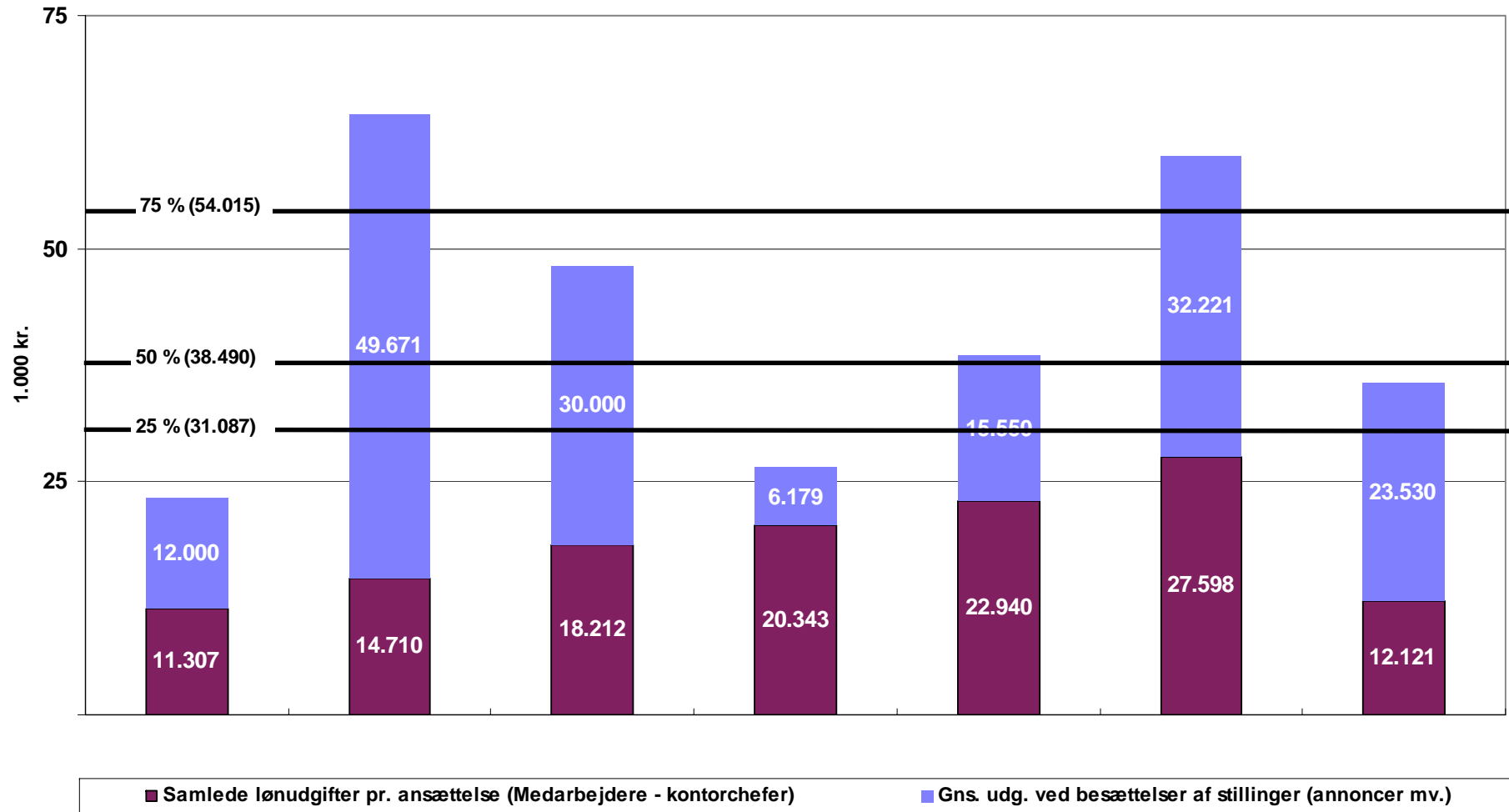
Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner





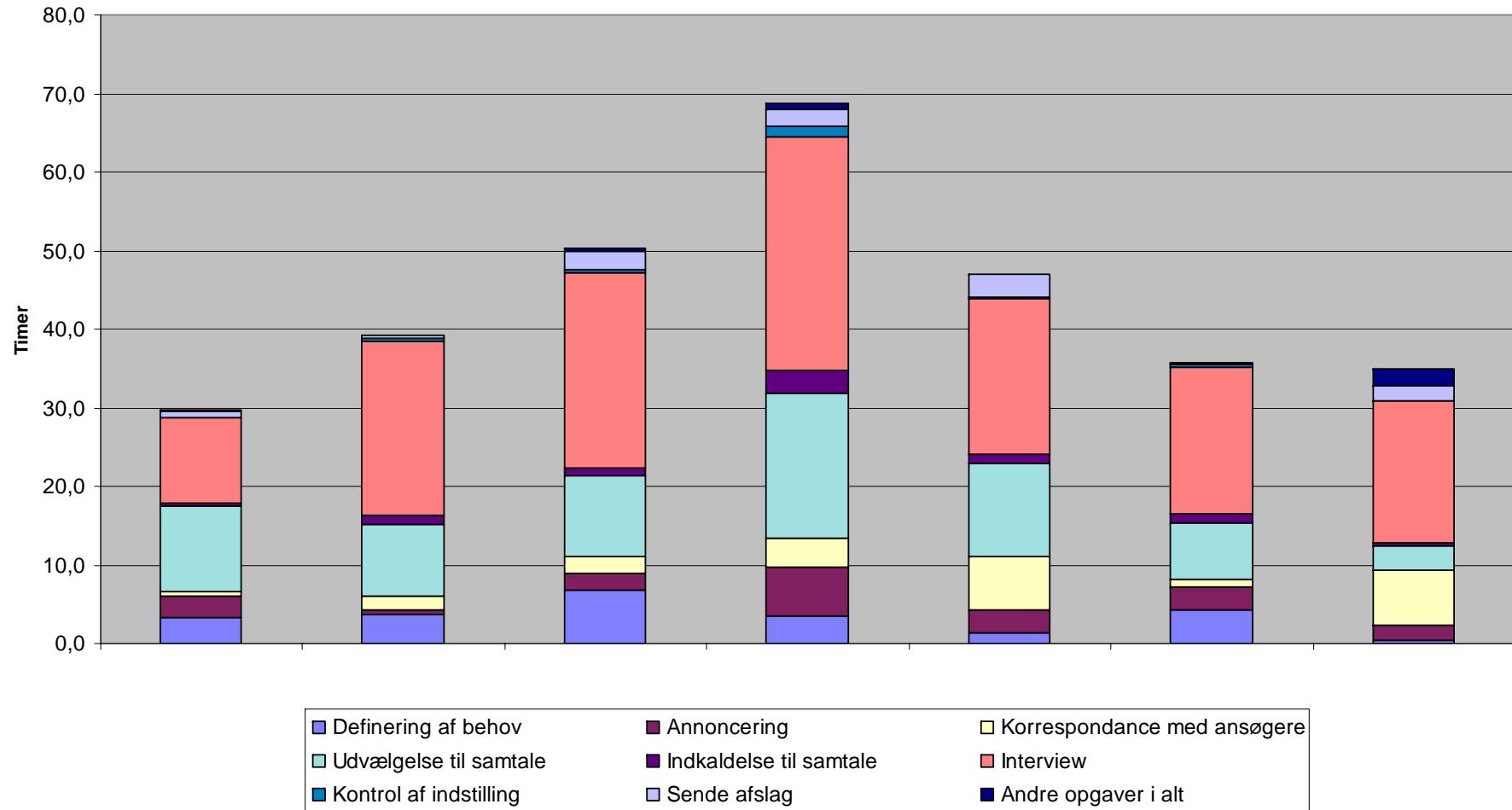
Ansættelser

Samlede udgifter pr. ansættelse

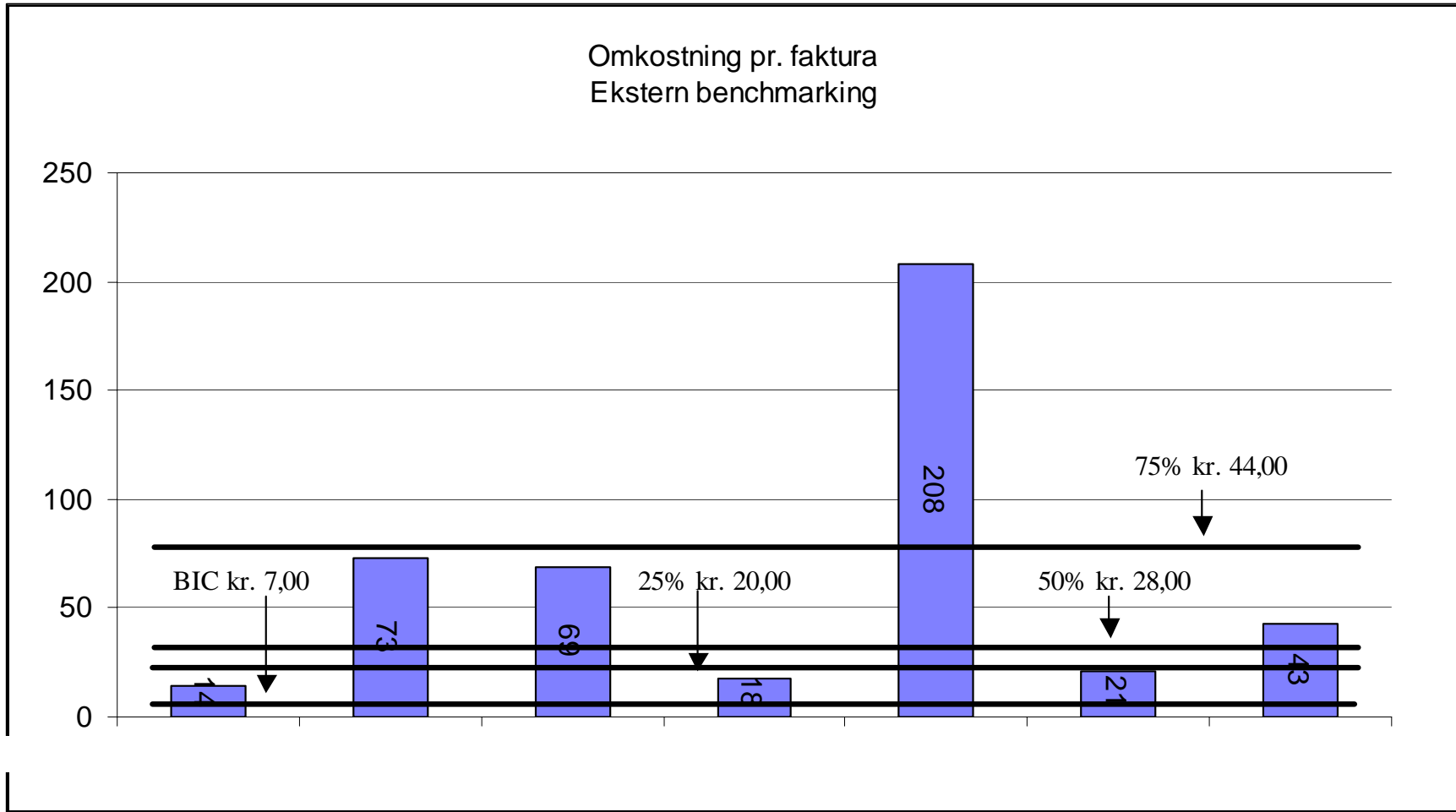




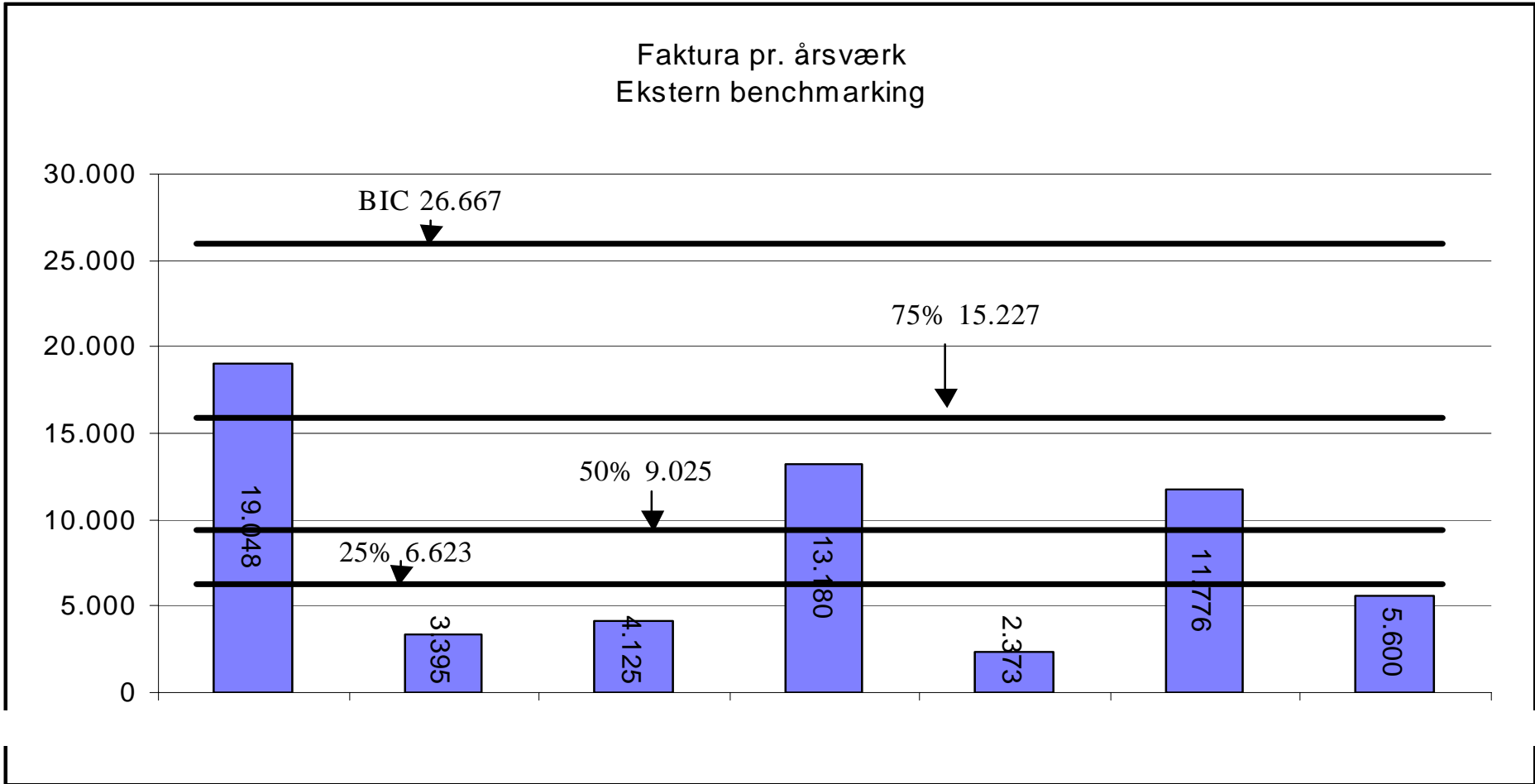
Indsats i fagkontorerne



Håndtering af kreditorbilag

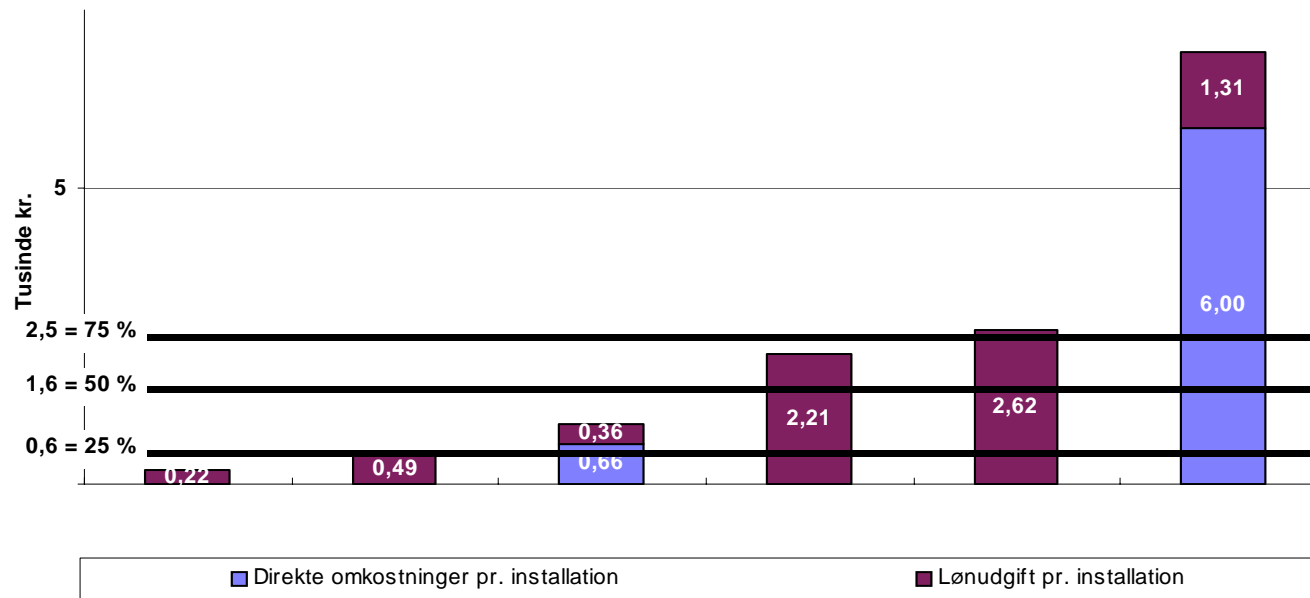


Håndtering af kreditorbilag - fortsat





Tkr pr. installation



Etablering af IT-hjemmearbejdspladser

Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



21

Forvaltning	Tkr pr. installation	Gennemsnitligt antal timer pr. install.	Timer i alt	Antal pc-ere	Andel i privat hjem (%)	Andel med image-konfigurering (%)	Anvender applikationsserver (%)	Andel med assistance i hjemmet efter installation (%)	Forklaringspoint (grøn=1, gul=0, rød=-1)
SUF	0,22	0,9	40,0	44	50	100	100	50	3
ØKF	0,49	2,0	200,0	100	0	95	0	0	2
BTF	1,02	1,5	40,0	27	56	0	33	20	0
UUF	2,21	9,0	45,0	5	60	100	0	0	-1
FAF	2,62	10,7	128,0	12	0	90	0	100	-3
KFF	7,31	5,3	96,0	18	100	100	0	95	-2
I alt	1,26	2,7	549,0	206	266	81	22	44	

Nøgletallet refererer til en funktion (f.eks. administrationsudgifter/ansat)



Beskrivelse

- Hvilke kerneprocesser indgår i funktionen?
- Antal ansatte eller lønsum
- Beskrivelse af funktionens kunder
- Hvilket produkter/ydelser leveres fra funktionen
- Hvad fungerer godt?
- Hvad fungerer dårligt?
- Er kunderne tilfredse med ydelserne?

Design

- Hvad ville være ønskeligt?
- Er serviceniveauet rigtigt?
- Er processerne optimerede?
- Er der overflødige processer?
- Er funktionen organiseret rigtigt?
- Kan funktionens ydelser anskaffes eksternt (billigere)?
- Er der specielle hensyn (politiske) hensyn til at holde funktionen internt?

Nøgletallet refererer til en proces (f.eks. omkostninger pr. ansættelse)



Beskrivelse

- Hvilke aktiviteter indgår i processen?
- Hvilke flaskehalse er der i processen?
- Hvad synes vi er rigtigt godt?
- Hvor lang tid tager de forskellige aktiviteter?
- Hvor mange ressourcer går der til aktiviteterne?
- Er der kontante udlæg i forbindelse med aktiviteterne?
- Er der kontrolprocedurer i processen?
- Er proceskunderne tilfredse med output?

Design

- Hvad ville være ønskeligt?
- Eliminering af unødvendige aktiviteter (kræver som regel at noget grundlæggende også lægges om)
- Nøje vurdering af alle kontrolprocedurer
- Nøje vurdering af alle overleveringer mellem personer (dobbeltarbejde)
- Nøje vurdering af de eksterne omkostninger (f.eks. proceskunder)
- Nøje vurdering af dataanvendelse og IT (eliminering af dobbeltregistreringer)

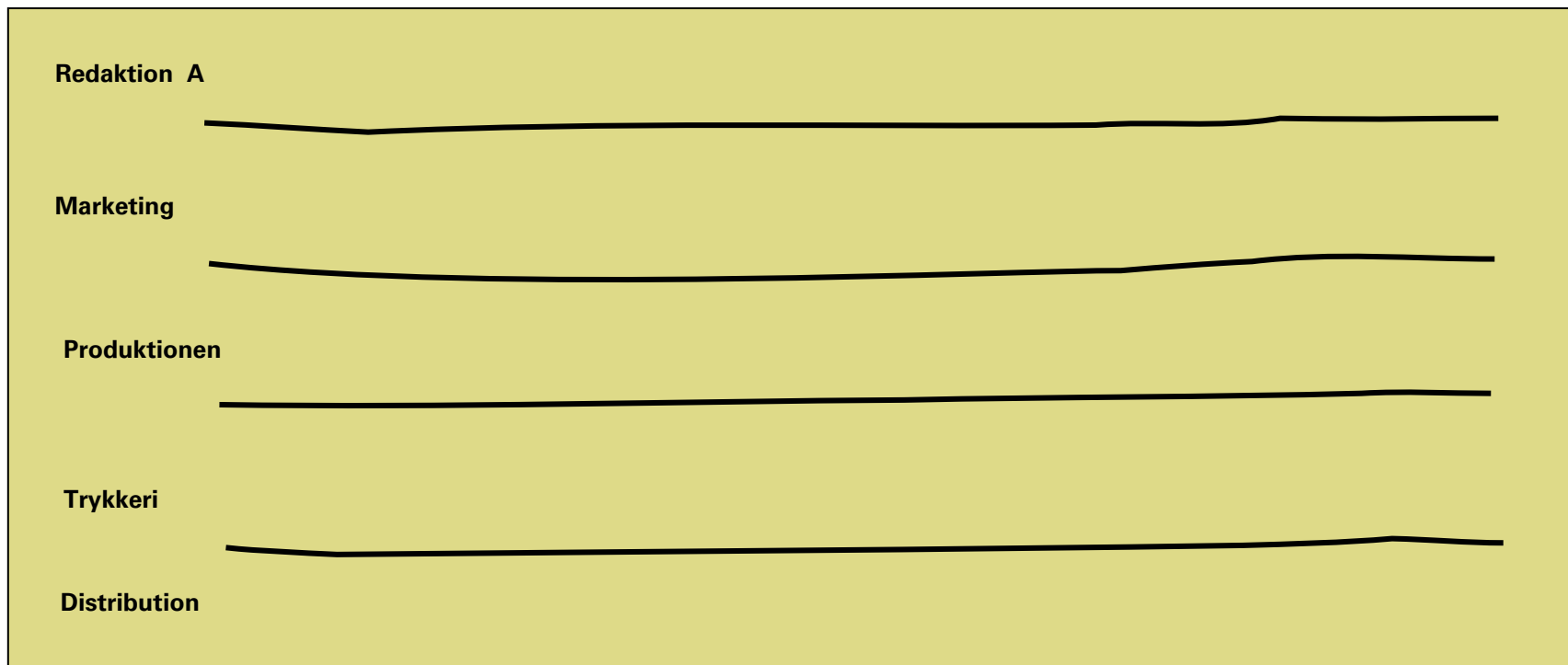


Gennemgå jeres egne benchmark tal

1. Foretag en nedbrydning, så de kan anvendes til procesbenchmark analyse (i morgen)

Diagrammering vha Brown Paper

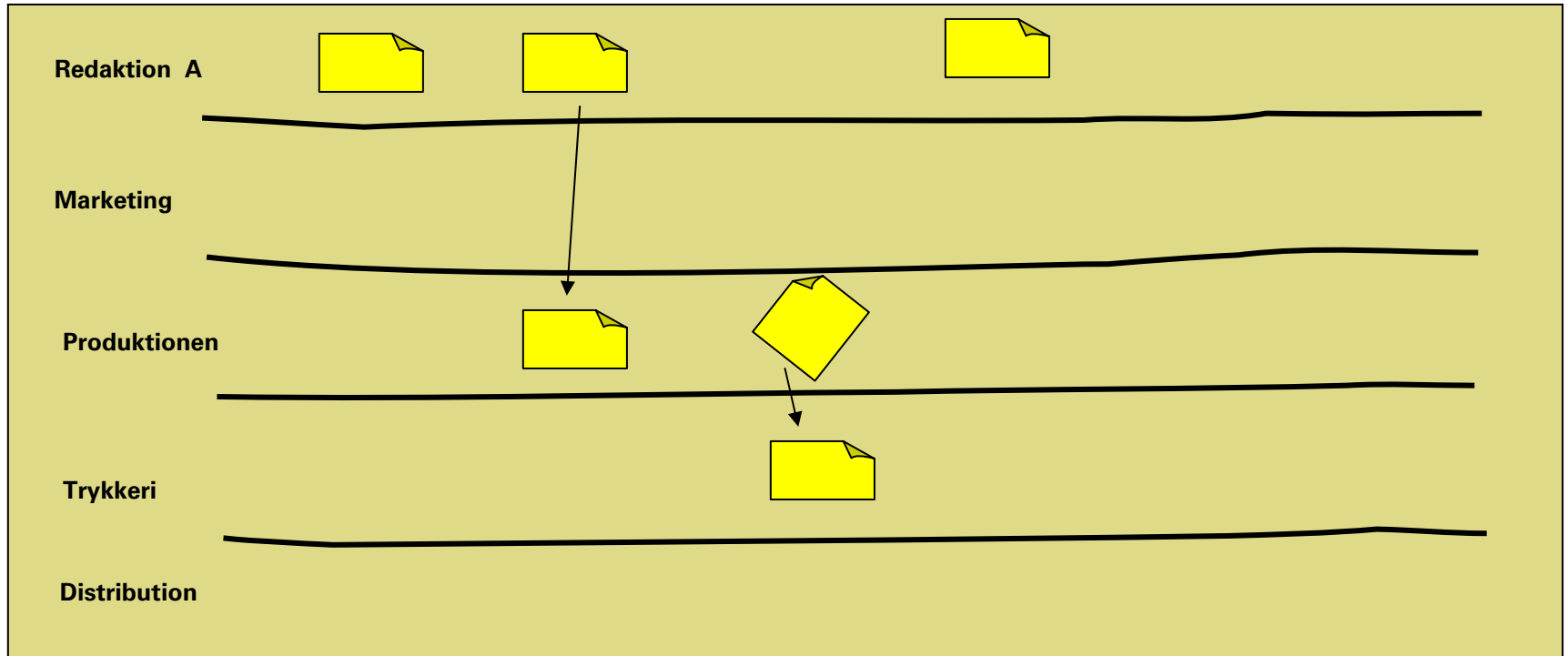




Funktioner kan være redaktioner, supportafdelinger, eksterne etc.



Processen optegnes på papiret



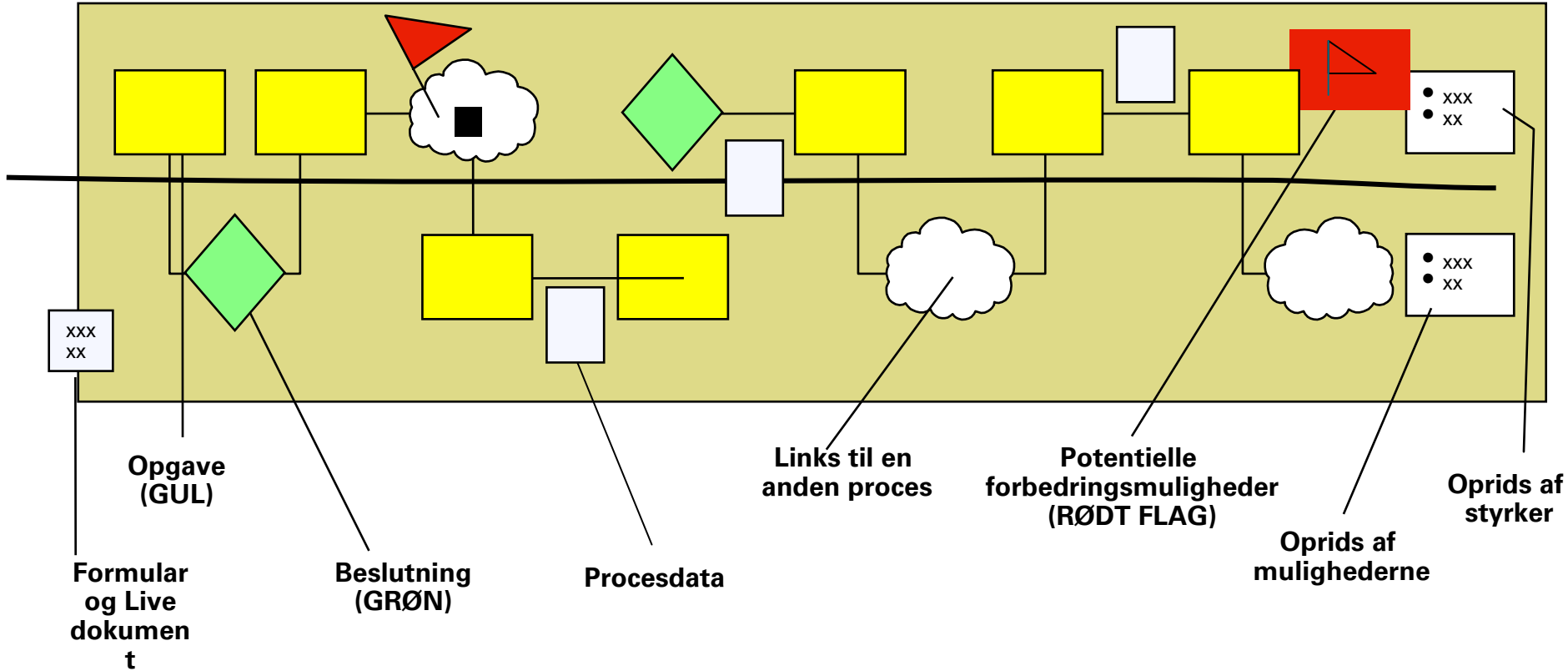
"Post-it" sedler med beskrivelser af aktiviteterne i processen kan med fordel klæbes på papiret. De kan evt. være forberedt af deltagerne i forvejen




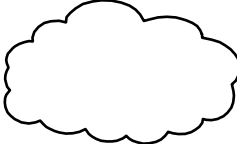
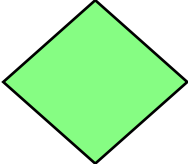

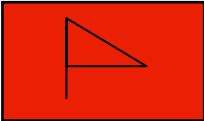


Processen optegnes på papiret

"Post-it" sedlerne repræsenterer forskellige elementer af processen og gøres genkendelige ved brug af farver og former

Brown Paper

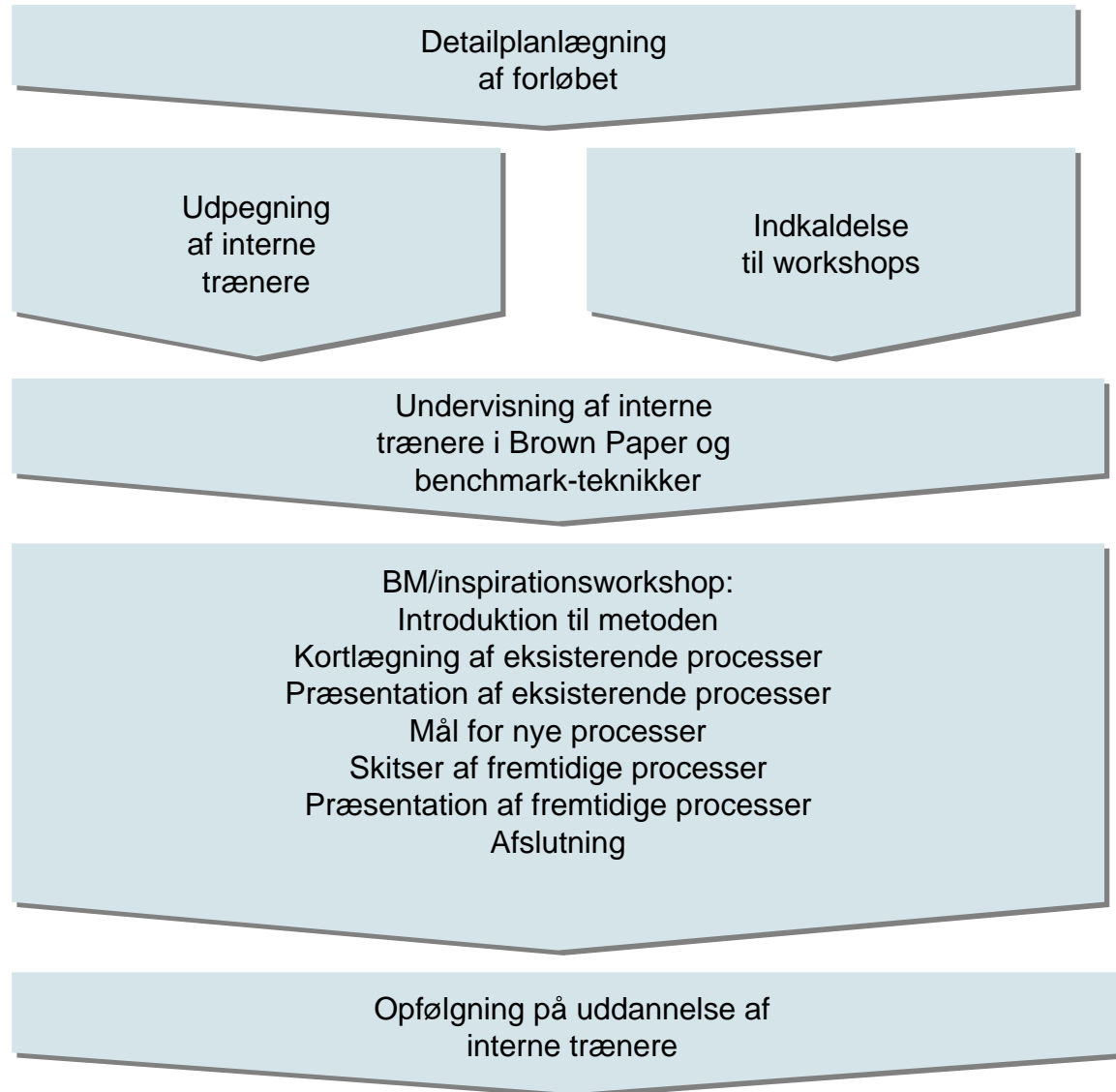




Opgave GUL "Post-It" seddel	
Link til en anden proces (tegnes)	
Beslutning GRØN sat skævt på	
Rigtige dokumenter (aktuelt dokument, billeder)	
Forbedrings-mulighed RØD	
Procesdata HVID Sagsbehandlingstider, medgået tid	
Vores stoltheder BLÅ	



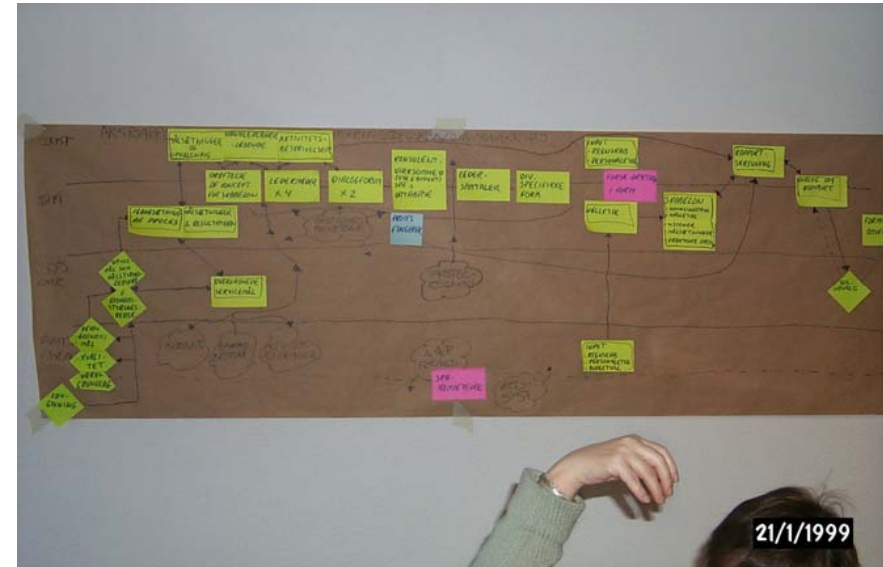
Procesinspirations-workshops skal forberedes grundigt



Fordele ved Brown Paper metoden



- Low tech - High impact
- Papiret kan tages med hjem



- **Papiret kan fotograferes**
- **Kraftig involvering af medarbejdere**
- **Provokerer til forbedringsforslag**



Resultatet er altså et stykke brown paper for hver institution med et komplet funktions-fasediagram. Undervejs er stemningen hektisk. Deltagerne løber frem og tilbage mellem brown paper og skrivebord. Antallet af gule lapper vokser, og deres indbyrdes rækkefølge ændres stadig, efterhånden som deltagerne kommer i tanke om forskellige mellemlid. Denne hektik er tilsigtet, idet der næsten automatisk skabes en stor energi og entusiasme af, at flere deltagere på én gang og under tidspres er involveret i en proces af både intellektuel og fysisk karakter. Og når det færdige diagram efter blot 2-3 timer er færdigt, kan deltagerne notere den første sejr i benchmarkprojektet.

(Benchmark i den offentlige sektor - nogle metoder og erfaringer, Finansministeriet, marts 2000).