



posten



bring



# Lean i divisjon Post

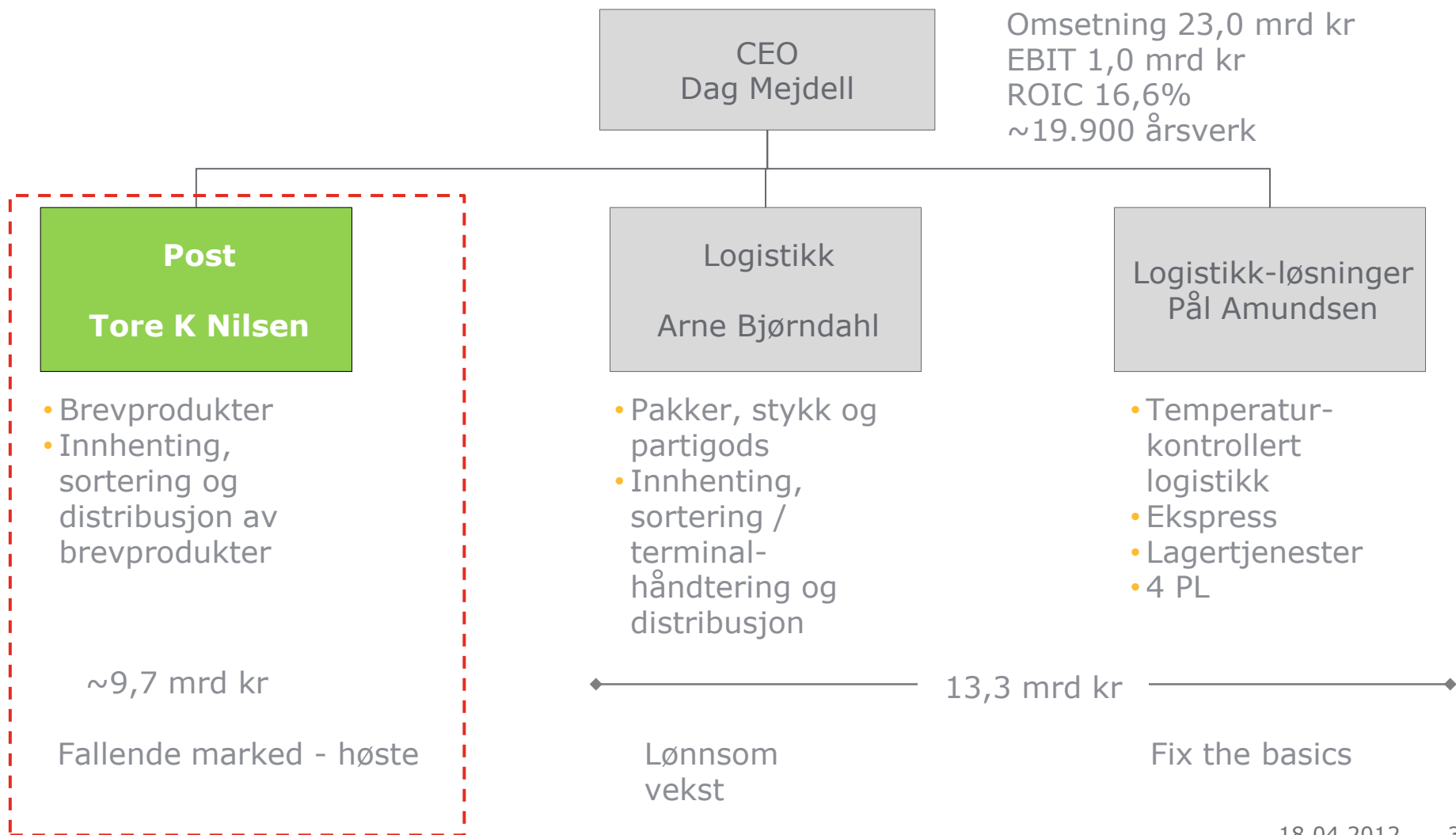
Ledelse ved Lean implementering

Tore K Nilsen, konserndirektør  
Lean Forum Oslo, 17. april 2012

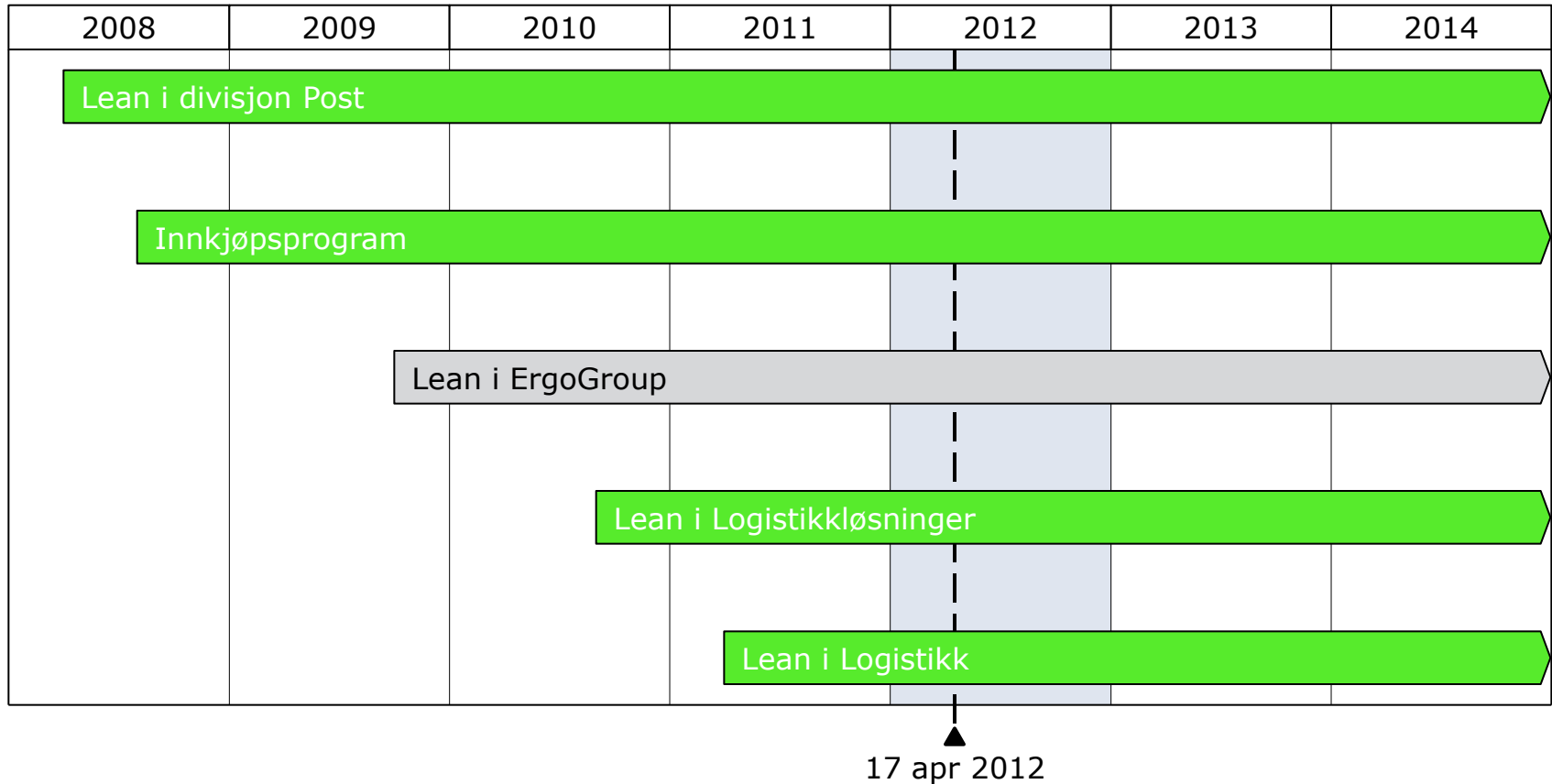
# Introduksjon

- Om Posten og divisjon Post
- Vår situasjon og hvordan vi håndterer den
- Vårt arbeide med lean
- Ledelse ved lean implementering
- Resultater

# Om Posten og divisjon Post



# Divisjon Post har jobbet med lean siden 2008



# Vår situasjon og strategi

## Vår situasjon er krevende...

---

- Nye kundebehov krever tilpasninger av service- og tjenestetilbudet
- Fallende brevvolum, volum i 2020 forventes utgjøre 30% av volum i toppåret 2000
- Kompleks utleveringsstruktur med distribusjon til alle husstander i landet 6 dager/uke

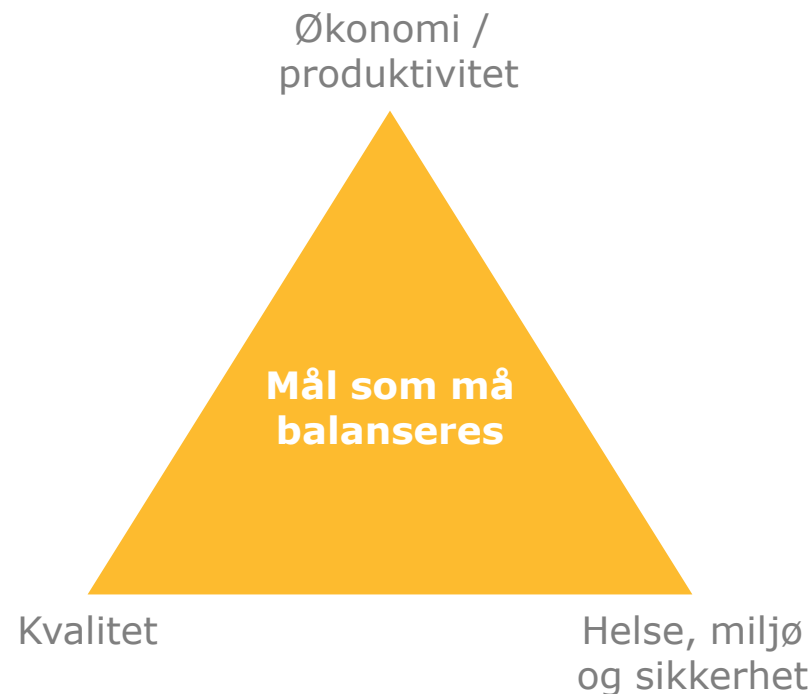
## ...og vi responderer på en rekke områder

---

- Tilpasning av bemanning til volum
- Maskinell sortering og mulighet for kunder å redusere pris
- Forenkling av produkter
- Omlegging av Postkontor til Post i Butikk
- Etablering av digital postkasse - DigiPost

Kundebehov og betalingsvilje opp mot regulatoriske krav som følge av politiske ønsker

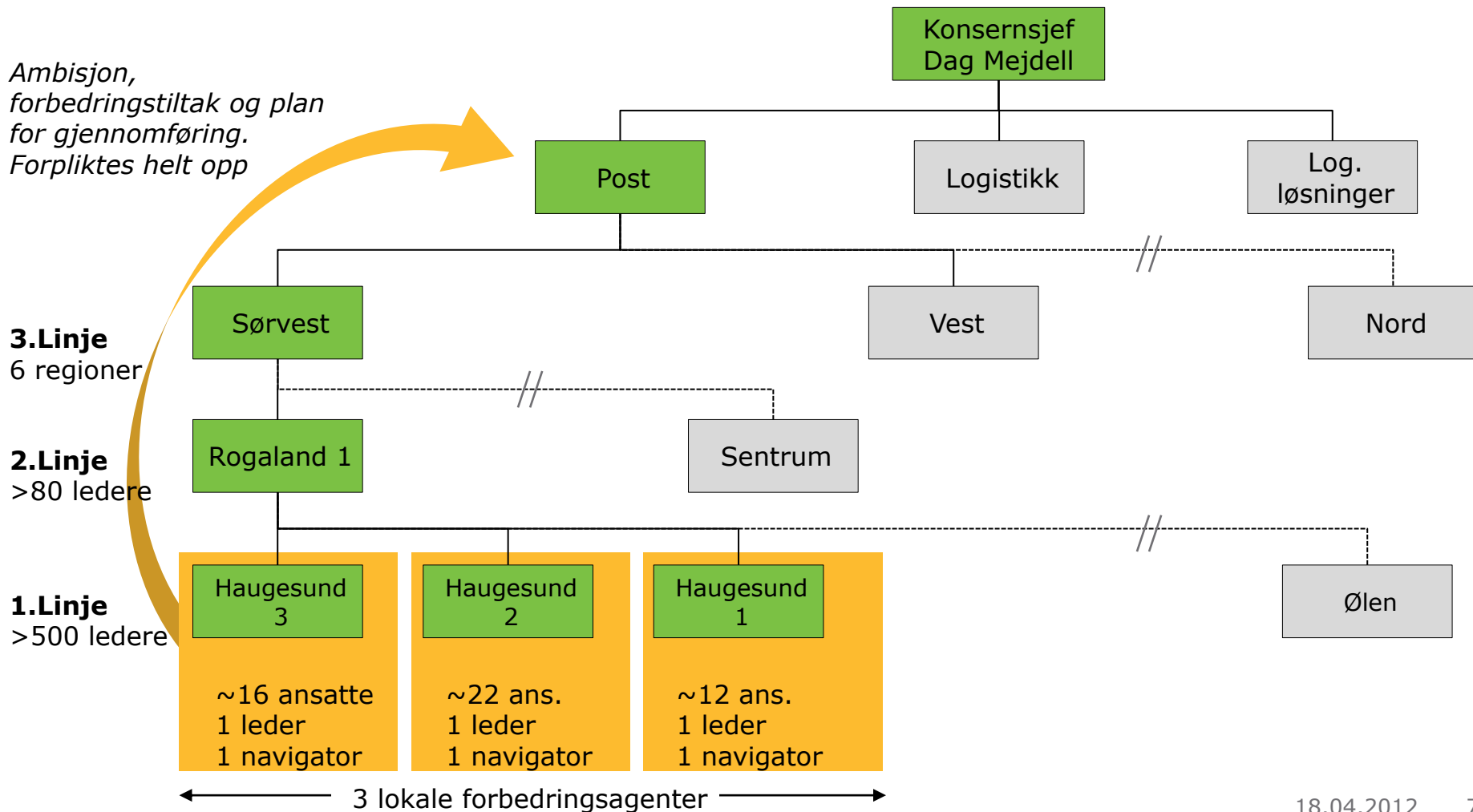
Lean er en sentral del av jobben med å bedre økonomien, samtidig som balansen til kvalitet og HMS ivaretas



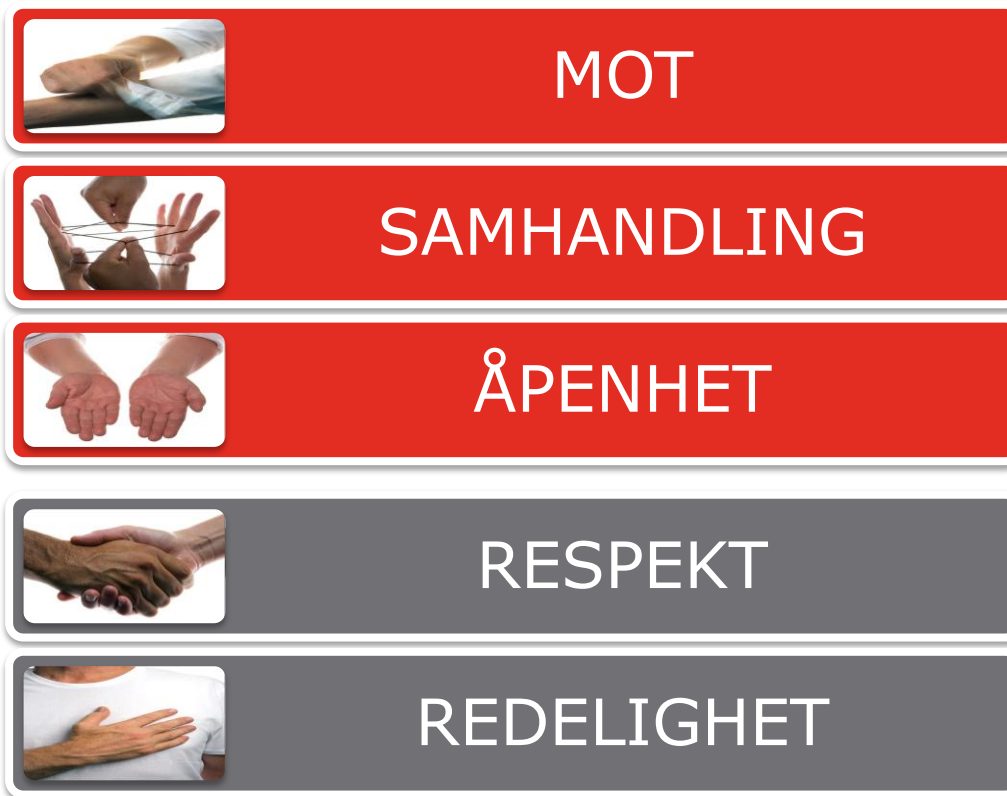
**Vår utfordring:  
I et fallende marked betyr økt produktivitet  
nedbemanning**

# Vi implementerer lean pr team i mini-transformasjoner på 13 uker

*Ambisjon, forbedringstiltak og plan for gjennomføring. Forpliktes helt opp*



# Våre verdier styrer vår atferd og ledelse



**Vår kultur**  
*"Hva kan jeg gjøre bedre i dag"*

**Vårt fundament**



# Vi har gjort forventningene til våre ledere tydeligere

## Synlig ledelse

- Bruker stor del av tiden ute på enheter
- Observerer driften og diskuterer observasjoner med sine ledere og ansatte
- Oppfattes som den første personen som støtter sine ledere i problemløsning

## Tydlig ledelse

- Snakker med ansatte, svarer direkte på spørsmål og støtter 1. linjeleder
- Forventer løsninger fra sine ledere og aksepterer ikke vedvarende unnskyldninger for hvorfor 'ting ikke går'
- Gir begrunnet ros for prestasjon utover forventning og agerer med konsekvenser for vedvarende prestasjon under forventning

## Tar og gir ansvar

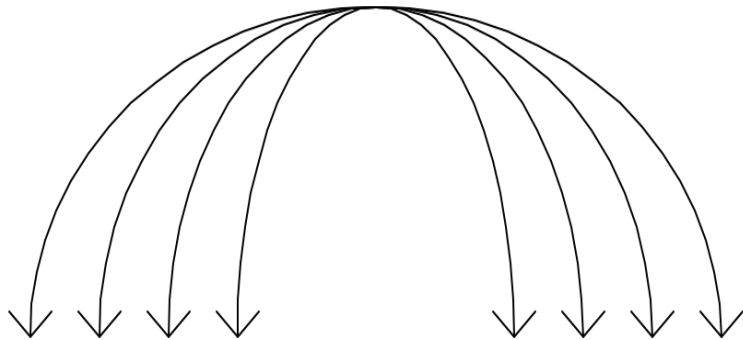
- Tar seg tid til å forklare hvorfor
- Setter ambisiøse mål og skaper uoppfordret forpliktelse hos sine ledere til forbedringsplaner
- Holder de fleste avtaler og leverer som avtalt
- Følger opp sine ledere på forbedringsplaner

## Utvikler og inspirerer medarbeidere

- Forventer at 1. linjeleder klarer å hente frem forbedringsideer fra de ansatte
- Er konkret og konsekvent i rammer for 1. linjeleder og reduserer usikkerhet

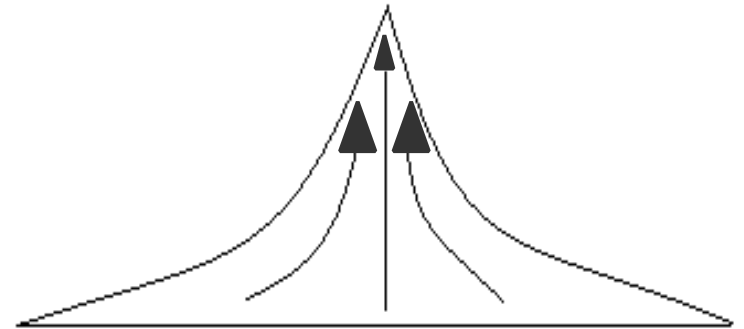
# Vi jobber med å bygge en bemyndiget organisasjon for å få forbedringer til å vedvare

Ovenfra ned



Adlydende

Nedenfra opp



Bemyndiget

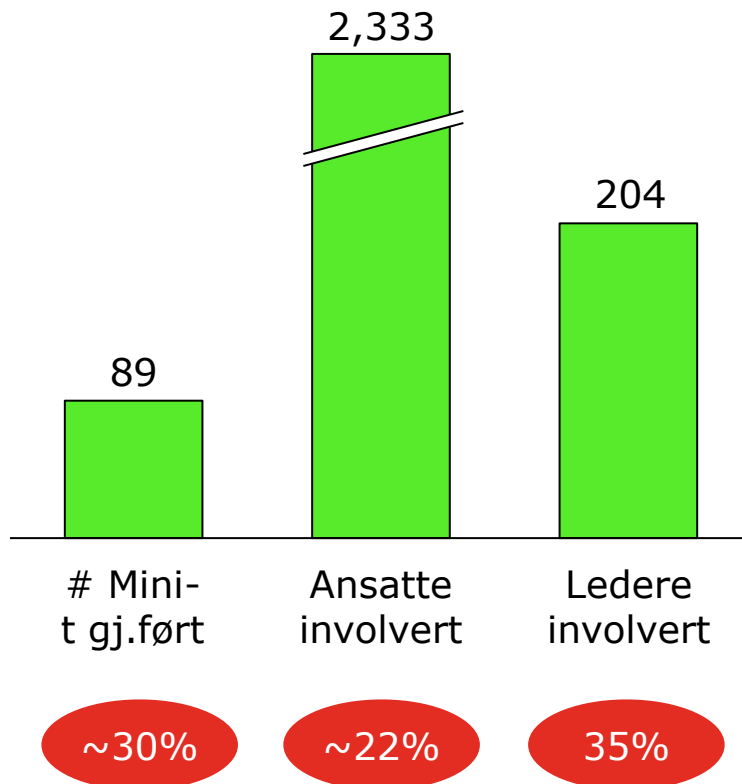
**Flat organisasjon, klart ansvarsområde og transparent rapportering**

# Ledelsen tydeliggjør hva vi skal oppnå av organisasjonen for å få kontinuerlig forbedring til å vedvare

- Hva vi skal søke å oppnå av våre ansatte og kreve av våre ledere:
  - Forståelse
  - Delaktighet
  - Gjør ting enkelt
  - Være et godt eksempel
- Flat organisasjon
  - Færre filter
  - Utfordringer rundt utførende personell og kunder kommer i fokus

# Ved lean har vi realisert >200 MNOK i EBIT effekt, men det er ingen 'quick fix'

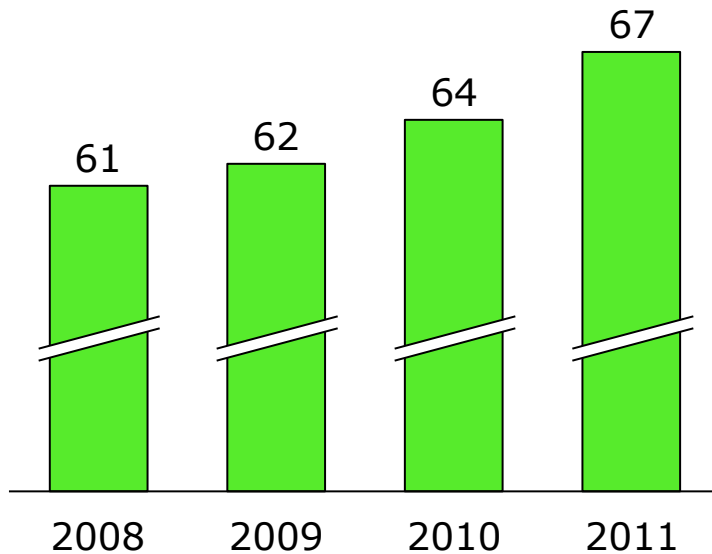
Nøkkeltall – lean implementering  
Divisjon Post 2008-q1 2012



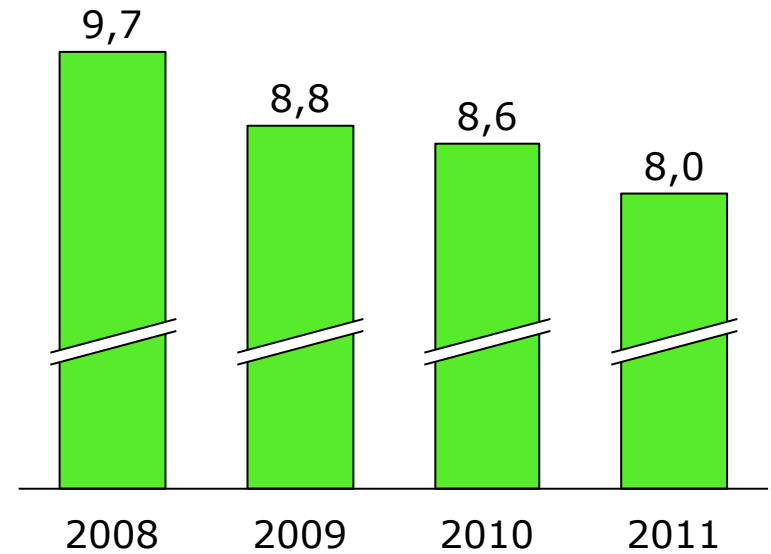
**> 200 MNOK i EBIT effekt**

# Produktivitet og økonomi har ikke gått på bekostning av det som er bra for kundene og medarbeiderne

Kundetilfredsindex – divisjon Post  
Utvikling 2008-2011



Sykefraværs-% – divisjon Post  
Utvikling 2008-2011



# Oppsummering

- Lean krever at toppleder involverer seg i implementeringsarbeidet
  - Målsetningsmøter for eierskap
  - Oppfølging gjennom lederlinjen og ved besøk
- I et fallende marked, har vi en ekstra dimensjon når effektivisering medfører nedbemanning
- Resultatene er viktige, men å få innført en arbeidsmetode for daglig å jobbe med forbedringer og tilføre næring til organisasjonen til å fortsette å tenke lean er viktigere

# Takk for oppmerksomheten

Omsetnings og EBIT-marginutvikling – divisjon Post  
2008-2011

