



TimeLog Excellence

Sådan maksimerer du indtjeningen og går From Good to Excellence!



Højere profit

Gennem analyse og procesmodning

TimeLog Excellence bygger på et samlet koncept af professionel forskning og TimeLogs egen erfaring efter mere end 10 år som leverandør inden for tidsregistrering og projektstyring.

Ved at analysere og evaluere jeres procesmodenhed på 15 områder, skaber vi et grundlag for dialog om udviklingsområder i jeres virksomhed og viser, hvordan TimeLog Project kan understøtte disse og guide jer til et bedre resultat – nu og på sigt.

Forløbet kalder vi **From Good to Excellence**.





Indholdsfortegnelse

1	Løft jeres performance	3
2	TimeLog Excellence – fra proces til modenhed	4
2.1	Den indledende analyse	5
2.1.1	Spørgeramme generisk modenhed	5
2.1.2	Spørgeramme til anvendelse af TimeLog Project	6
2.1.3	Generisk modenhedsanalyse = de fem servicesøjler	6
2.1.4	TimeLog Project – De 10 nøgleprocesser	8
3	Afdækning af modenhed	9
3.1	Niveau 1 – Initiated (Heroisk)	10
3.1.1	Muligheder: Skab systematik og overblik - og tjen penge	11
3.2	Niveau 2 – Piloted (Functional Excellence)	12
3.2.1	Mulighed: Skab procedurer for ensartethed og gentagelse	12
3.3	Niveau 3 – Deployed (Project Excellence)	13
3.3.1	Mulighed: Sikker estimering og fuld gennemsigtighed i investeringer og projektstyring	13
3.4	Niveau 4 – Institutionalized (Portfolio Excellence)	14
3.4.1	Mulighed: Følg op øjeblikkeligt og bliv skalérbar	15
3.5	Niveau 5 – Optimized (Collaborative)	15
3.6	Scoremodel og benchmarking	16
4	From Good – to Excellence	19
4.1	Maksimer jeres investering	19
4.2	Sådan hjælper TL Consulting jer	19
5	Lad os stå for det hele	20
5.1	Sådan kommer I i gang	20
5.2	Specialiserede produkter	21
5.3	Eksempel på et TimeLog Excellence-forløb	21
5.4	Sådan øges jeres modenhed	22
6	Interesseret? Så lad os komme i gang!	23

2. udgave
Skrevet af Kim Vestergaard

TimeLog A/S
Alhambravej 5
1826 Frederiksberg
Danmark
Telefon +45 70 200 645

© 2015 TimeLog A/S
Alle rettigheder forbeholdes.

www.timelog.dk
consult@timelog.dk





1 Løft jeres performance

I kan sandsynligvis både optimere effektiviteten i jeres virksomhedsprocesser samt få en bedre udnyttelse af TimeLog Project ved at invitere TimeLogs konsulenter indenfor.

TimeLog Excellence er et flerårigt programforløb, som indeholder et analyseværktøj, der hjælper jer med at identificere, hvor moden jeres virksomhed er – både i forhold til centrale processer i virksomheden og i forhold til de investeringer I gør i TimeLog Project. Analyseværktøjet stiller en ”diagnose”, som kan danne udgangspunkt for den videre dialog med TimeLogs konsulenter om optimeringsmuligheder i forhold til udnyttelse af TimeLog Project. På baggrund af en konkret score anviser vi dernæst en række forbedringsforslag og tilbyder et struktureret udviklingsforløb.

Ydelserne tager udgangspunkt i internationale, velunderbyggede studier, der viser, at modne projektorienterede (konsulent)virksomheder på en række centrale områder præsterer bedre end mindre modne virksomheder:

- I meget modne virksomheder vinder man i gennemsnit 63,6% af alle tilbudsprocesser, som der deltages i. I umodne virksomheder vinder man i gennemsnit 43,7% ud af alle tilbud.
- 91,4% af alle projekter afleveres til tiden i meget modne virksomheder. I umodne virksomheder er dette tal blot 67,1%.
- Årlig omsætning pr. medarbejder (ARPE) er 595.000 kr. i umodne virksomheder, mens den er 1.492.000 kr. i meget modne virksomheder.
- Resultat før skat og afskrivninger (EBITDA) er i gennemsnit 4,75% i umodne virksomheder og hele 28,9% i meget modne virksomheder.

Ovenstående er taget fra ”The 2012 professional services Maturity Benchmark”, Service Performance Insight, 2012, hvor 216 PSO'er deltog i analysen.



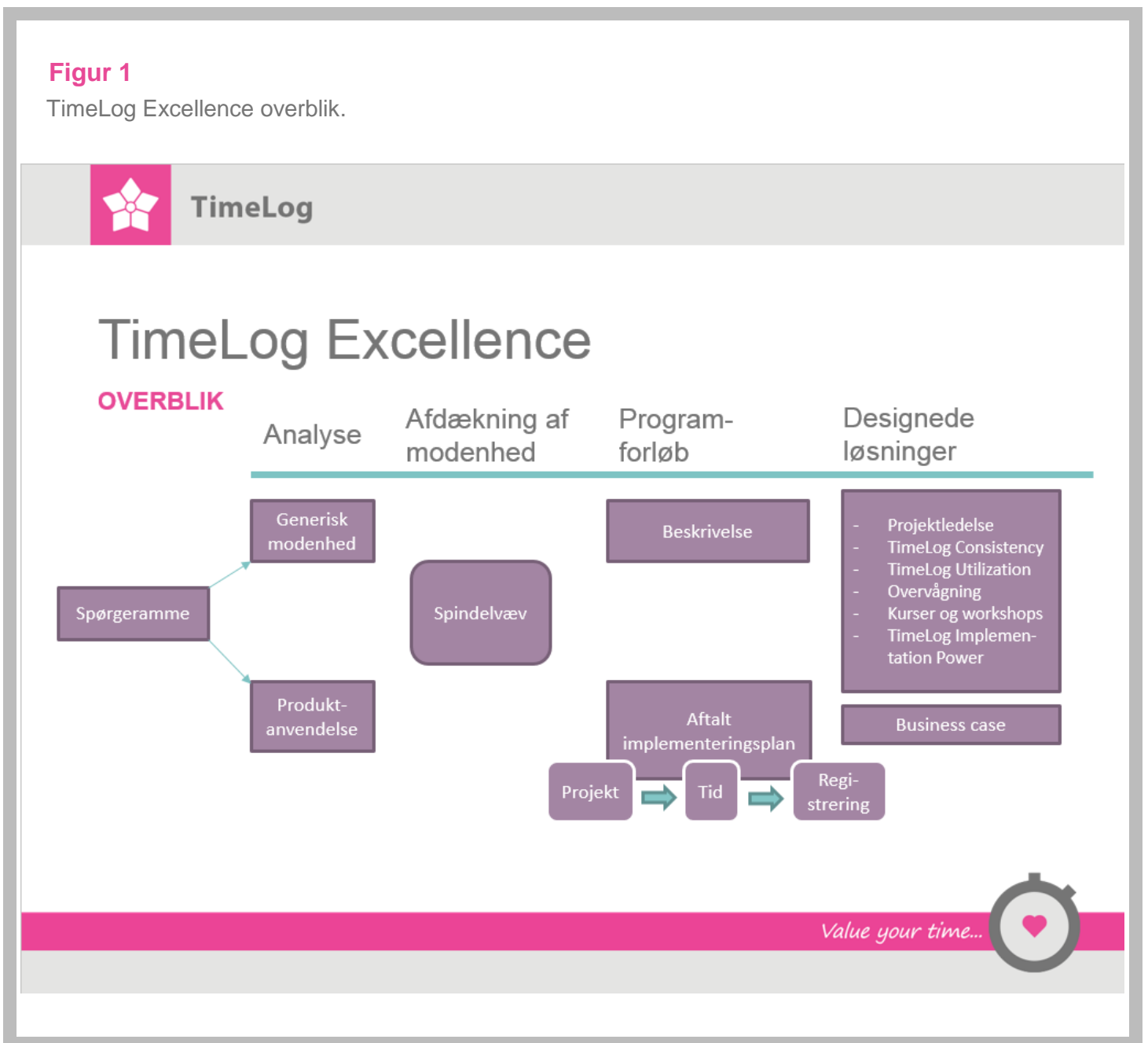


2 TimeLog Excellence – fra proces til modenhed

I virkeligheden afhænger anvendeligheden af en god analyse af lødigheden af input data. Moderne organisationer genererer hele tiden ny viden, og i de daglige rutiner kan vi opsamle mange operationelle input, men det er ofte vanskeligt at skabe struktur og overblik over den tilgængelige viden. Det gør TL Consulting noget ved gennem anvendelse af en struktureret analysemodel:

Figur 1

TimeLog Excellence overblik.





Modellen indeholder følgende faser:

1. **Analyse:** Generisk modenhed såvel som graden af modenhed i anvendelsen af TimeLog Project afdækkes aktivt gennem besvarelsen af en række spørgsmål og nøgletalsanalyser.
2. **Afdækning af modenhed:** Situationsbaseret score på processer og systemanvendelse sammenlignes med andres score (benchmarking).
3. **Programforløb:** Et flerårigt forløb der optimerer afkastet af investeringen i tidsregistrering i almindelighed og anvendelsen af TimeLog Project i særdeleshed.
4. **Designede løsninger:** Med afsæt i resultaterne af modenhedsanalyserne (generisk og ift. TimeLog Project), designer og iværksætter TL Consulting de konkrete forløb, der vil optimere forretningen.

2.1 Den indledende analyse

Vi starter med at spørge ind til fem funktionsområder, der er med til at definere, hvilket modenhedstrin jeres virksomhed befinder sig på. For at gøre dette har vi brug for data inden for følgende områder:

- Medarbejdergennemstrømningen i år i forhold til sidste år
- Andelen af (interne) projekter som ikke faktureres
- Andelen af medarbejdere som sælger deres tid
- Andelen af projekter der er færdiggjort til tiden
- Andelen af omsætning der kommer fra serviceydelser
- Den årlige omsætning pr. medarbejder (ARPE) og pr. fakturerbar konsulent
- Gennemsnitsindtjening pr. strategisk projekt
- Virksomhedens samlede EBITDA-margin

Spørgsmålene stilles til en række udvalgte nøglemedarbejdere i organisationen: Den øverste ledelse, projektchef/ledere, den økonomisk ansvarlige, salgsansvarlige og/eller centralt placerede ansatte inden for forskellige servicefunktioner.

2.1.1 Spørgeramme generisk modenhed

Det ene sæt af spørgsmål centrerer sig omkring, hvordan I synes jeres virksomhed fungerer, når det kommer til en række centrale funktionsområder og processer – eksempelvis inden for ledelse, kundefølgning og projektopfølgning.





I eksemplerne på næste side er svarmulighederne ”Ja”, ”Til en hvis grad” eller ”Nej”, og der indgår også spørgsmål, som har færre eller flere svarmuligheder.

Ledelse og lederskab	Svarmuligheder
Er virksomhedens mission og visioner kendt i organisationen?	Ja / Til en vis grad / Nej
Bliver nye idéer taget godt i mod i virksomheden?	Ja / Til en vis grad / Nej
Er der et formelt system til at tage sig af innovative tiltag?	Ja / Til en vis grad / Nej
Bliver ændringer i organisationen vel modtaget blandt medarbejdere generelt?	Ja / Til en vis grad / Nej

2.1.2 Spørgeramme til anvendelse af TimeLog Project

Det andet sæt af spørgsmål har til formål at afdække de 10 centrale processer, som TimeLog Project er bygget op omkring. I dette eksempel er det nøgleprocessen ”Tidsregistrering”.

Som det fremgår af skemaet varierer antallet af svarmuligheder:

TimeLog Project: Tidsregistreringer	Svarmuligheder
Skal der registres arbejdstid i TimeLog Project?	Ja / Nej
Skal medarbejderne registrere al arbejdstid i TimeLog Project?	Ja / Nej
Hvor meget arbejdstid på kundeprojekter skal registreres i TimeLog Project?	0 / 25 / 50 / 75 / 100%
Skal medarbejderne registrere kørselsafregning i TimeLog Project?	Ja / Visse medarbejdere / Nej

2.1.3 Generisk modenhedsanalyse = de fem servicesøjler

For at få succes med en projektorienteret konsulentforretning ønsker vi at optimere på fem servicesøjler (se [Figur 2](#) på næste side).

De afdækkende spørgsmål omkring den generiske modenhed falder således alle inden for disse centrale områder:





1. **Lederskab:** Vision, strategi og kultur, som typisk er båret af CEO'ens evne til at lede, kommunikere klare visioner for organisationen og kontrollen over økonomi, omsætning og indtjening.
2. **Kunderrelationer:** Salg & marketing. Organisationens evne til at kommunikere effektivt med interessenter - kunder, partnere og ansatte - for at kunne genere forretning.
3. **Humankapital:** Evnen til at tiltrække, motivere og fastholde samt udvikle kompetente medarbejdere (HR).
4. **Leveringssikkerhed & kvalitet:** Evnen til at sikre, at organisationen planlægger, eksekverer og måler projekter på en effektiv måde via de rette metoder, processer og værktøjer.
5. **Finansiell og operationel styring:** Evnen til at styre og lede med kontrol over både dækningsbidrag og bundlinje. Evnen til at generere skalérbar indtjening ved at indføre faste procedurer.

Figur 2

De fem servicesøjler repræsenterer alle kontaktflader i den moderne organisation:



Kilde: www.spiresearch.com





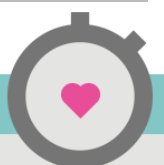
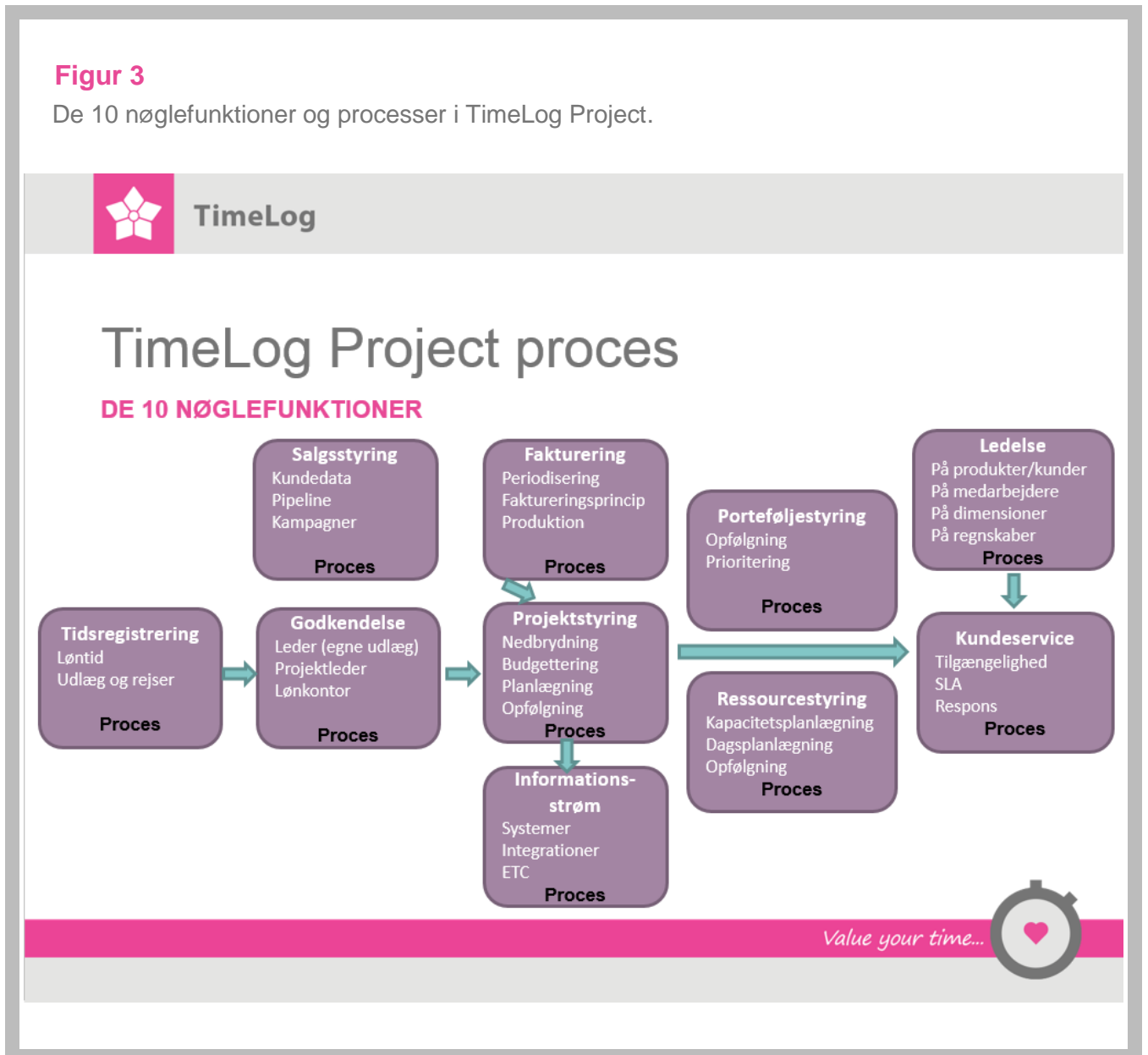
De fem områder kommer omkring hele virksomheden og alle dens centrale processer – fra de overordnede værdier og visioner i ledelsen, til alle de væsentlige kontaktpunkter med kunder og marked, de centrale processer omkring ressourceplanlægning, medarbejdere og kernekompetencer over leveringssikkerhedens effektivitet til fokus på økonomi og operationelle nøgletal.

2.1.4 TimeLog Project – De 10 nøgleprocesser

På tilsvarende vis afdækker vi gennem en række spørgsmål, hvordan I anvender TimeLog Project i dag inden for 10 centrale processer og funktionsområder i systemet.

Figur 3

De 10 nøglefunktioner og processer i TimeLog Project.





De 10 nøglefunktioner og processer i TimeLog Project er:

- 1. Tidsregistrering:** I hvilken grad registrerer organisationen tids- og ressourceforbrug, både på projekter og øvrig tid? Automatisering af løn, diæter, udlæg og rejser m.m. *Servicesøjle: Humankapital*
- 2. Salgsstyring:** Evnen til at registrere og opbevare stamdata og aktivitetsdata på kunder. Evnen til at opsætte og styre en pipeline og handle kampagneorienteret. *Servicesøjle: Kunderelationer*
- 3. Godkendelsesprocedurer:** Graden af systematisk opfølgning og opfølgning på egne udlæg. Projektlederens opfølgning på projekter og godkendelse af løndele. *Servicesøjle: Humankapital*
- 4. Fakturering:** Systematik i fakturering, periodisering, produktion og regnskabsmetode. *Servicesøjle: Kunderelationer*
- 5. Projektstyring:** Evnen til at styre et projekt detaljeret i nedbrydning, budgettering, planlægning og opfølgning (strategiske projekter). *Servicesøjle: Leveringssikkerhed & kvalitet*
- 6. Informations-flow:** Fokus på systemer, integrationer og dataopsamlingsprocesser. *Servicesøjle: Finansiell og operationel styring*
- 7. Porteføljestyling:** Opfølgning og prioritering af de samlede portefølje. *Servicesøjle: Finansiell og operationel styring*
- 8. Ressourcestyring:** Kapacitetsplanlægning, dagsplanlægning og opfølgning. *Servicesøjle: Leveringssikkerhed & kvalitet*
- 9. Ledelse:** På produkter, kunder, medarbejdere, dimensioner og regnskaber. *Servicesøjle: Lederskab*
- 10. Kundeservice:** Tilgængelighed, Service Level Agreements og respons. *Servicesøjle: Kunderelationer*

3 Afdækning af modenhed

Hvordan præsterer I som virksomhed? Svaret på dette spørgsmål afhænger af organisationens procesmodenhed. Vi bruger SPI Research's "Professional Services Maturity Model" og de fem modenhedsniveauer:

- Niveau 1: Initiated
- Niveau 2: Piloted
- Niveau 3: Deployed
- Niveau 4: Institutionalized
- Niveau 5: Optimized





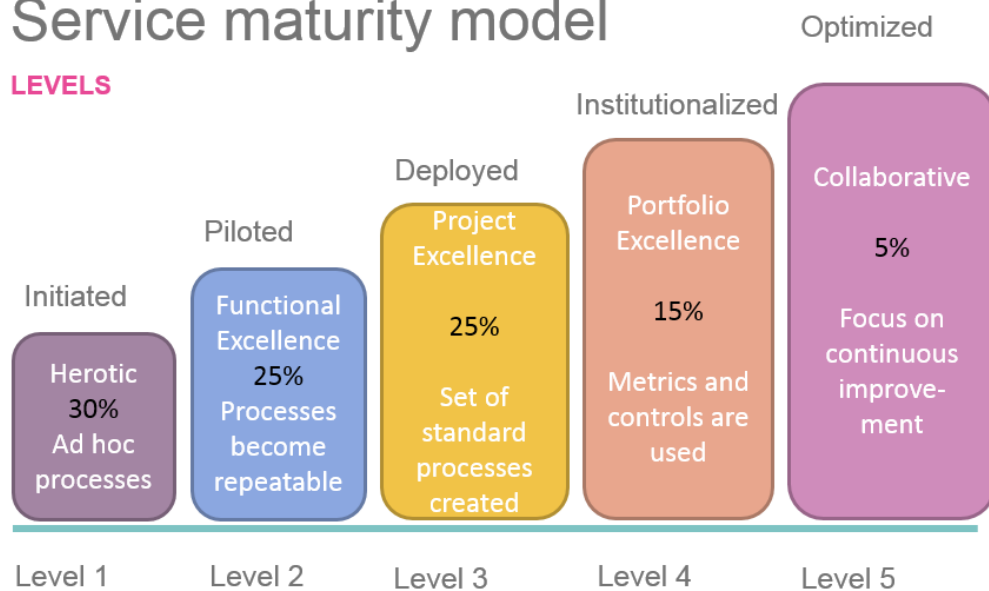
Figur 4

De fem servicesøjler er fundamentet for enhver serviceorganisation. Det tager tid at udvikle modenhed inden for alle søjler, men der er stor effekt på top- og bundlinje ved at gå blot ét niveau op på hver søjle. Ved at gå et niveau op rykker man sig i modenhed.



Service maturity model

LEVELS



Value your time...



SPI Research har med denne model analyseret mere end 1.000 professionelle servicevirksomheder gennem de seneste fem år, som samlet set har tilknyttet mere end 50.000 konsulenter.

TimeLog har tilrettet modellen til danske og europæiske forhold. Prøv at overveje et par minutter, hvor du tror, din virksomhed ligger på skalaen?

3.1 Niveau 1 – Initiated (Heroisk)

Her befinder 30% af alle servicevirksomheder sig – og stort set alle nystartede virksomheder starter på dette niveau for senere at rykke op på næste trin.





I begyndelsen er al fokus på at lande de første kunder og få opbygget referencesalg. Her er kunderelationer et altoverskyggende fokusområde. Dernæst handler det om at kunne tiltrække dygtig arbejdskraft til virksomheden. Så de to servicesøjler, der løber med opmærksomheden er kunderelationer og humankapital. Initial ledelsesstrategi er at støtte op om det enkelte produktsalg og jagte anvendelige referencekunder, og der findes ikke markedsplaner eller tværgående løsninger.

Virksomheden har ingen central planlægning, der er ingen projektstyring, og der anvendes regneark til styring samt rapportering på nøgletal. Der er ingen systematisk kontrol, og der finder ikke videndeling sted. Der ansættes efter behov, typisk generalistkompetencer, hvor fokus er på de individuelle helte.

Det "heroiske" kommer til udtryk ved, at de få ildsjæle og helte virksomheden har, lykkedes selv – de er en alene-hær eller særligt dygtige og lykkes mest af alt på grund af den etablerede struktur end på grund af virksomhedens processer. Der er en meget begrænset finansiell styring og gennemsigtighed i økonomien, hvilket medfører ustabile og uforudsigelige finansielle præstationer. Kontraktstyringen er simpel og forretningen er etableret, og typisk ikke rentabel.

3.1.1 Muligheder: Skab systematik og overblik - og tjen penge

Kaos og ugenomsigtighed hersker – processer og strukturer er ad hoc. Brug jeres kræfter på at skabe overblik og systematik. Organisationen er omkostningsdrevet og ofte ineffektiv.

Virksomheden får mulighed for at skabe en fælles historik og dermed et faktureringsgrundlag, som den kan tage stilling til. Har vi et aftalegrundlag, så vi kan fakturere den tid, vi bruger på kunden? Alternativt må aftalen med kunderne revideres.

Eksempel: Medarbejderne i reklamebureauet brugte en stor del af tiden på små supporthenvendelser fra kunder. Tidligere var det for besværligt at sætte en kunde på de mange små telefonopkald og e-mails. Med [TimeLog Help Desk](#) fik de praktisk mulighed for at gøre det. Reklamebureauet tjente en million kroner det første år ved minutøst at registrere tid på supporthenvendelser. Jo flere opgaver per dag, jo vigtigere er registrering og systematik for at tjene penge.





3.2 Niveau 2 – Piloted (Functional Excellence)

25 % af alle virksomheder befinder sig på dette modenhedsniveau. Processer begynder at blive formaliserede og derfor mulige at gentage.

”Ledere fokuserer på driftsresultatet og på at få nye kunder i butikken”

Produktsalget styrer og konsulenttydelser er tilpasset herefter. Ledere fokuserer på driftsresultatet og på at få nye kunder i butikken. I salget begynder man at anvende marketing og telemarketing for at opbygge leads og pipeline. Der kommer en smule fokus på salgstræning og sporadisk anvendelse af CRM. Man begynder at måle salgseffektivitet og kundetilfredshed.

Medarbejdere bliver i stigende grad bedt om at redegøre for deres tidsanvendelse. Der kommer mere fokus på udarbejdelse af job- og kompetencebeskrivelser og der ses på muligheden for at indføre incitament- og bonusordninger. De første karriereplaner og medarbejdertilfredshedsmålinger ses sporadisk.

I leverancesystemet indføres projektledelse, og man begynder at måle på gennemførselsgrader og tilfredshed med projekter. Skelettet til kommende metodik dannes.

Her er virksomheder typiske profitcentre, dvs. de går fra at være omkostningsdrevne til at kigge på indtjening og effektivitet. Virksomhederne har fortsat stort fokus på salg og på kunderelationer som på niveau 1, og finansielt fokus og fokus på HR er i stigende grad fremherskende. Virksomheder på modenhedsniveau 2 har typisk en indtjeningsmargin (EBITDA) på 5-20%. Profitcenterstyring er umoden – og der er begyndende investeringer i ERP-systemer og lignende.

3.2.1 Mulighed: Skab procedurer for ensartethed og gentagelse
Økonomien i de enkelte projekter er ofte uigennemsigtig. Ved at evaluere tidsregistreringerne kan virksomheden begynde at optimere eksisterende processer og gøre virksomheden mere effektiv og lønsom.

Eksempel: En management-konsulentforretning med store projekter brugte ikke tidsregistrering, og økonomien sejlede. Ledelsen kunne ikke sætte fingeren præcist på problemet.

Ved at sætte fokus på lønsomhed på de enkelte kunder og projekter, blev det pludselig tydeligt hvilke konsulenter, der performede, og hvilke projekter der var gode. Og især, hvor de skulle sætte ind for at øge indtjeningen.

Resultat: Virksomheden øgede indtjeningen med 1,5 millioner kr. i løbet af 3-4 kvartaler.





3.3 Niveau 3 – Deployed (Project Excellence)

25% af alle servicevirksomheder befinder sig på modenhedsniveau 3.

Nu er der fastsat og implementeret standardiserede nøgleprocesser inden for alle fem servicesøjler: Lederskab, Kunderelationer, Humankapital, Leveringssikkerhed – kvalitet og Finansiell og operationel styring.

Serviceydelser er væsentlige, og der er fokus på dækningsbidraget, og der opstår stadig kanalkonflikter med produktsalg. Der indføres ofte incitaments- og bonusordninger i salgsprocessen. I forhold til kunder arbejdes der nu med standardkontrakter og formelle tilbudsskabeloner til kunder. Der opereres med standardpriser, og der er ledelsesmæssig opfølgning på rabatter mv.

Formelle lederudviklingsplaner er iværksat og ledelse er generelt på et professionelt niveau. Virksomhedens øverste ledelse har fortsat fokus på at kunne fastholde og tiltrække de rigtige medarbejdere, og der indføres medarbejdertilfredshedsmålinger og bonusordninger, og hovedfokus skifter til den økonomiske styring og til service og effektivitet i leverancesystemet.

Alle processer er standardiserede og indsat på tværs af afdelinger og funktioner. Eksempelvis er der nu skabt sammenhæng mellem tidsplanlægning, projektstyring og tidsregistrering. Der er samtidig ofte skabt en fungerende integration mellem CRM-system og økonomisystem. Der indføres kvalitetskrav og målinger, ligesom der indføres effektive regler for change management.

Man får behov for at formulere strategi og visioner for at sikre organisationens fokus på "de rigtige kunder, markeder og konkurrenter". Standardiserede metoder til ressourcestyring indføres, og der er fokus på cost drivers både på overordnet og detaljeniveau.

Virksomheder på modenhedsniveau 3 har typisk en primær indtjening på driften (EBITDA) på 20-30% margin. Virksomheden har etableret en komplet P & L styring – altså løbende regnskabsaflæggelse, rapportering og revision.

3.3.1 Mulighed: Sikker estimering og fuld gennemsigtighed i investeringer og projektstyring

Ved at frigøre kræfter og muligheder for at udføre valid estimering af tidsforbruget på projekter kan man minimere nedskrivninger på projekter.





Eksempel: Et mellemstort CMS-bureau højner kvaliteten af alle registreringer på kunder og projekter ved at vise alt til alle medarbejdere. De har en skærm med et dashboard på hver etage i bygningen, hvor medarbejderne kan se, hvordan kunde A, B og C performer i henhold til projekter og budgetter i realtid. Dermed bliver det en sport for konsulenterne at registrere alt på deres kundeprojekter. På baggrund af det har virksomheden opbygget et sikkert erfaringsgrundlag til at estimere tidsforbruget på deres kundeprojekter.

3.4 Niveau 4 – Institutionalized (Portfolio Excellence)

15 % af alle virksomheder når dette avancerede modenhedsniveau. Her begynder virksomhederne at optimere processer på tværs af alle afdelinger. Typisk er det væsentligt for niveau 4-virksomheder at have differentieret kategorisering af sine kunder – eksempelvis en opdeling på A, B og C kunder – ikke kun mht. omsætning/indtjening men også eksempelvis i servicegrader, og der er fokus på både horisontale og vertikale markeder og geografier. Kunderelationer er igen en af de mest kritiske servicesøjler.

Virksomhedens centrale serviceydelser er mere væsentlige og højere prioriterede end det traditionelle produktfokus. Der er stort fokus på indtjening på serviceydelser, og der udarbejdes efterfølgerplaner på alle relevante leder- og nøglemedarbejdere. Der måles på alle medarbejders adfærd og tidsanvendelse inkl. løndannelse, diæter og rejser, og der investeres kraftigt i uddannelse og forretningsforståelse. Der arbejdes med registrering af alle relevante virksomhedsdata samt evne til struktureret opsamling af viden om salg og kunder herunder et fuldstændigt faktureringsgrundlag. Ydermere arbejdes der struktureret med kundetilfredshedsmålinger, og der findes sandsynligvis et kundescoringssystem, der anvendes overalt i virksomheden.

Virksomheder her anvender avanceret projektstyring og dynamisk økonomisk opfølgning og controlling. I det hele taget bliver al adfærd registreret, målt og vejlet, og der anvendes systematiske kontrolfunktioner. Virksomheden har en automatiseret ressourcestyringsplan, hvilket betyder, at virksomheden kan planlægge i detaljer og udføre efter planen – og reagere og tilpasse planerne løbende. Dette forudsætter, at alle tidsregistreringsdata håndteres i realtid, og at projektplanlægning og ressourceallokering er integreret med tidsregistreringerne.

Virksomheder på modenhedsniveau 4 har typisk en indtjeningsmargin på konsulenttydelser på min. 20% og en overordnet indtjeningsmargin (EBITDA) på min. 30%.

”Virksomhedens centrale serviceydelser er mere væsentlige og højere prioriterede end det traditionelle produktfokus”





3.4.1 Mulighed: Følg op øjeblikkeligt og bliv skalérbar

Ressourceplanlægningen på igangværende projekter kan justeres på baggrund af færdiggørelsesgraden. Med integrationen mellem ressourceplanlægning og tidsregistrering kan det ske i en enkel og smidig arbejdsgang, så både ledelse og medarbejdere har et realtidsoverblik over projekter og økonomi. Det åbner for aktiv stillingtagen til, hvordan jeres virksomhed bruger tid på fastprisprojekter. Overblikket og den effektive styring gør virksomheden skalerbar i en helt anden grad end på de lavere modenhedsniveauer.

3.5 Niveau 5 – Optimized (Collaborative)

5% af alle organisationer er på det højeste modenhedsniveau. At opnå dette niveau kræver generelt ekstraordinær dygtig virksomhedsdrift, styring og ledelse. Der arbejdes konstant med optimering. Fokus er på optimerede lærings-loop og konstante forbedringer i alle små og større processer.

Per definition behersker virksomheder på dette niveau det "sorte bælte" i styring af alle centrale funktioner. Processer er fuldt udviklet, iværksat og institutionaliseret. Virksomheden anvender komplekse overvågningssystemer, der gør dem i stand til at arbejde med konstante forbedringer og evaluering/læring i alle processer.

I de kommercielle afdelinger arbejdes med kunderelationer på topledelsesniveau på strategiske kunder, og der er konstant fokus på branding og høj kundetilfredshed. Der arbejdes med partnerprogrammer og kvalitative referencekunder. Ledere måles på hele forretningen frem for et specifikt funktionsområde, også på forbedringer og udvidelser. Eksempelvis anvendes data fra tidsregistreringer til at ændre adfærd, og konstante forbedringer af processer er et mål i sig selv. Man benchmarker for løbende at måle performance og optimere processer.

Selvom alle virksomheder principielt bør stræbe efter at nå modenhedsniveau 5 inden for alle servicesøjlerne, er det værd at notere sig, at nogle er mere relevante end andre afhængig af den generelle modenhed i konkurrerende virksomheder og ikke mindst modenhed i forhold til det specifikke marked, som virksomheden opererer i. I et umodent marked og i en nyetableret virksomhed er fokus på salg og kunderelationer mere væsentligt end fokus på profit. Hvorfor? Fordi uden kunder i butikken, er der ikke nogen økonomi og profit at gå efter. Som virksomheder modnes tidsmæssigt, stiger betydningen af de øvrige servicesøjler.

De relativt få virksomheder, som opnår et modenhedsniveau 5 ligger typisk på en indtjeningsmargin (EBITDA) på min. 40%.





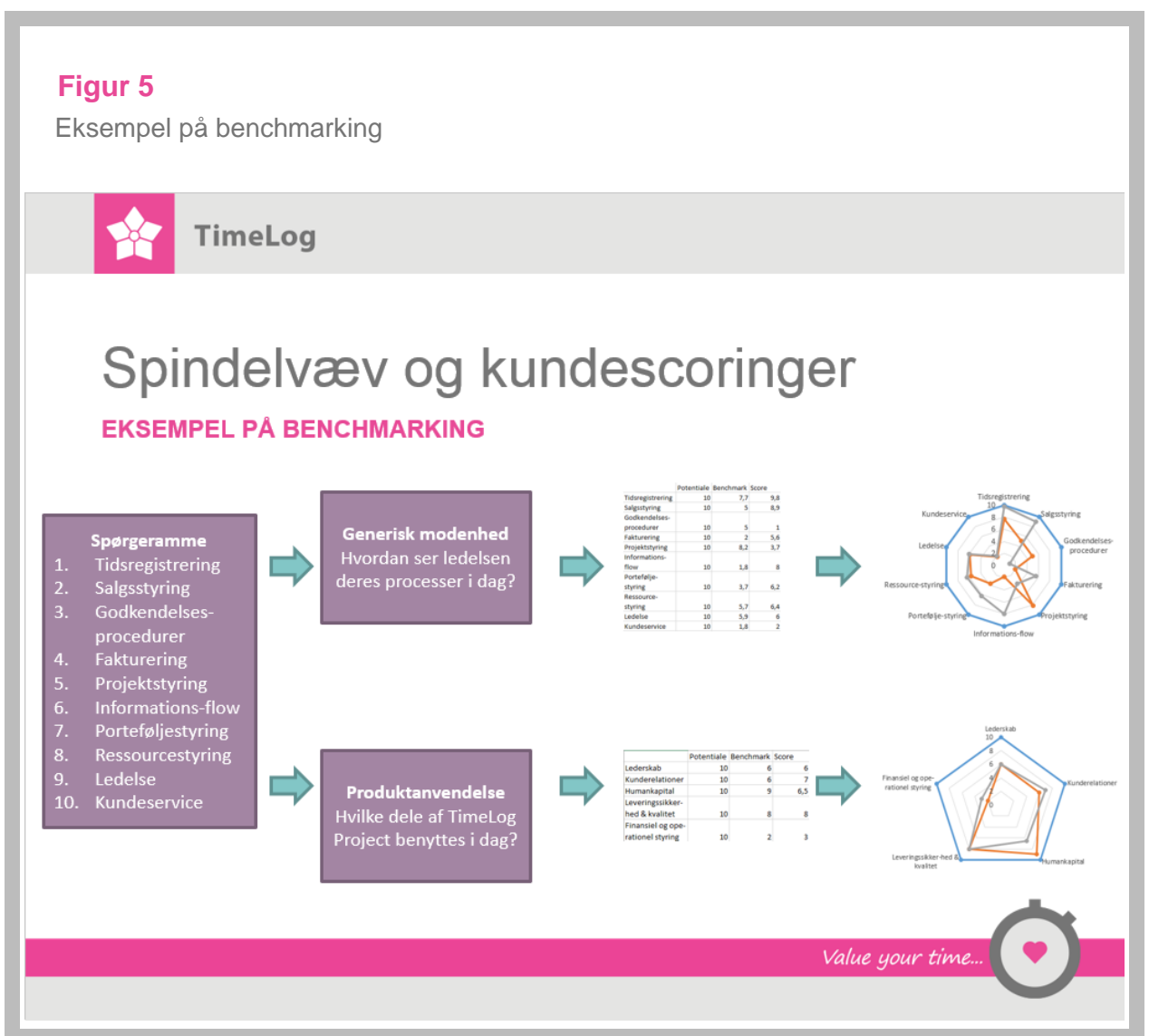
3.6 Scoremodel og benchmarking

Med afsæt i de svar som vi har fået på spørgsmålene omkring generisk modenhed og de 10 centrale processer i TimeLog Project – og med afsæt i de analyserede nøgletal, placerer vi nu jeres virksomhed i to ”spindelvæv”. Dette giver et visuelt overblik over jeres modenhedsniveau inden for hvert proces- og funktionsområde.

Scoren og placeringen sammenstilles med det maksimalt opnåelige inden for hver søjle eller procesområde – altså det fulde opnåelige potentiale – og samtidig afspejles det opnåede resultat i forhold til sammenlignelige virksomheder.

Figur 5

Eksempel på benchmarking



En kundes score beregnes og sættes ind i en normalscore tabel – for hhv. generisk modenhed og en for TimeLog Project gældende procesmodenhed.





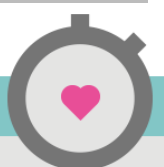
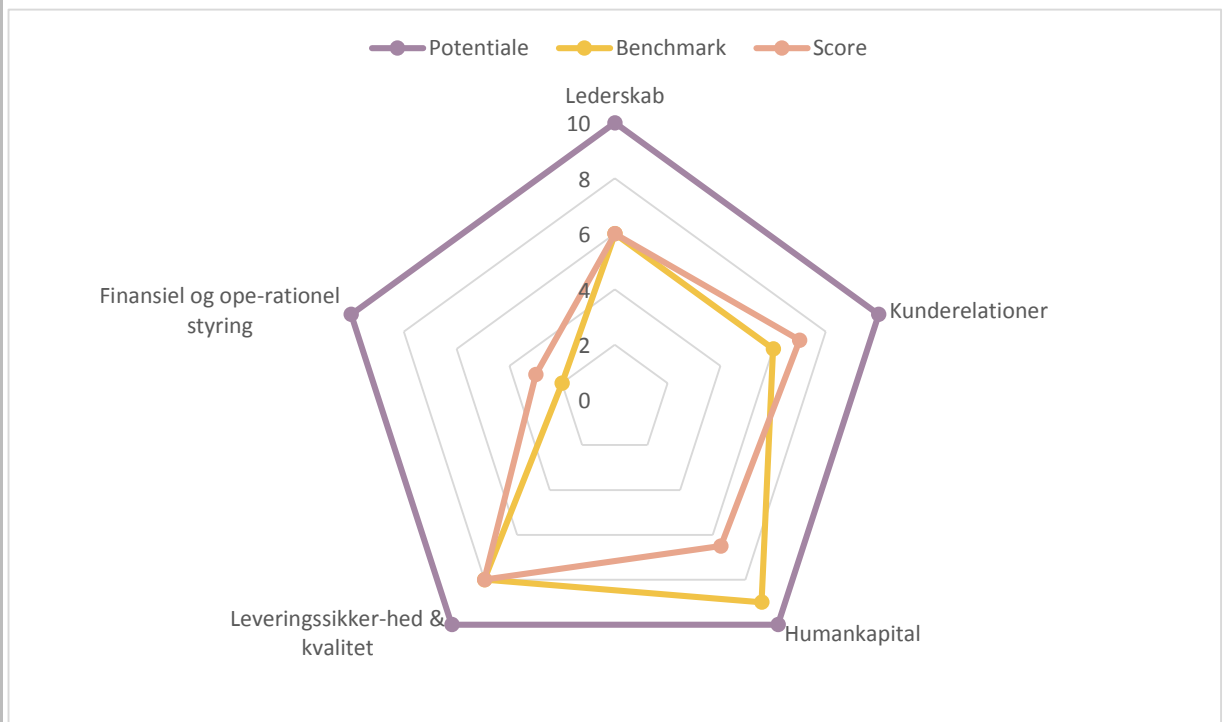
Eksempel på score inden for generisk procesmodenhed

Søjle	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Maksimum
Lederskab	0,0	36,3	49,3	62,7	77,2	100,0
Kunderrelationer	0,0	42,3	51,4	65,5	80,0	100,0
Humankapital	0,0	42,3	55,0	65,7	83,8	100,0
Leveringssikkerhed & kvalitet	0,0	34,3	44,2	58,0	71,9	100,0
Finansiell og operationel styring	0,0	42,0	53,2	66,0	79,6	100,0

To eksempler på kundens modenhed ses i **Figur 6** og **Figur 7** (på næste side).

Figur 6

Kundescore i forhold til modenhed inden for de fem modenhedssøjler. Benchmark i dette spindelvæv er en gennemsnitsscore ud fra SPI Research International's undersøgelse fra december 2012.

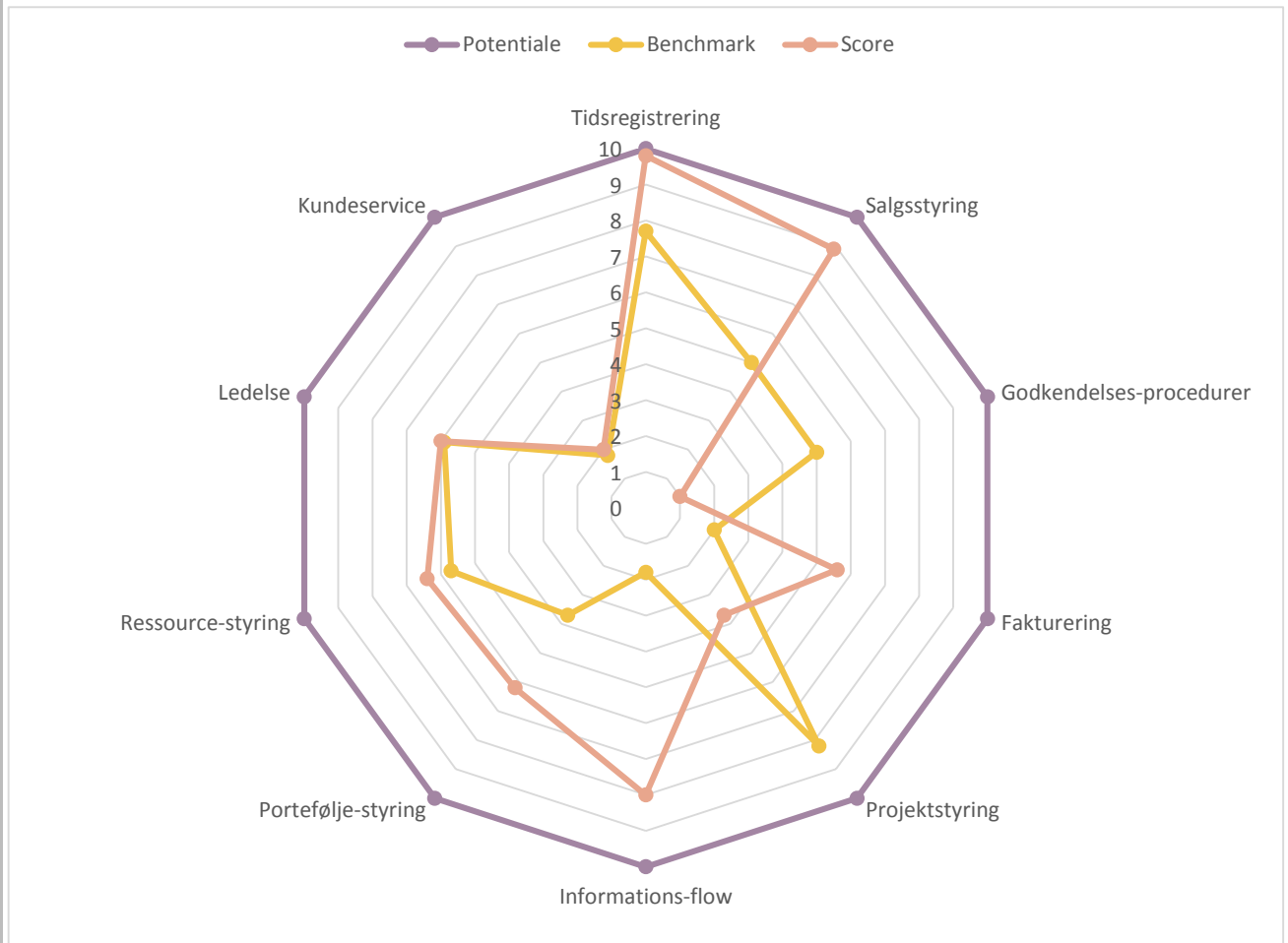




Figur 7

Kundens score i forhold til anvendelse og udnyttelsesgrad af de 10 nøgleprocesser i TimeLog Project.

Benchmark i dette spindelvæv er en gennemsnitsscore, der tager udgangspunkt i sammenlignelige virksomheder i Danmark og udlandet.



Output er nu på plads. Vi har gennemført en grundig analyse af modenhed – generisk såvel som i kundens anvendelse af TimeLog Project. Vi har placeret kunden i et visuelt overskueligt billede, og har vist det samlede potentiale i alle relevante dimensioner. Endelig har vi benchmarket kundens score med sammenlignelige virksomheder – både herhjemme og i udlandet.

Hvad er næste skridt så?





4 From Good – to Excellence

4.1 Maksimer jeres investering

TimeLog Excellence er et flerårigt forløb (typisk 2-3 år), som har til hensigt at øge jeres virksomheds modenhed gradvist inden for de specifikke områder fra analysen, hvor det største udviklingspotentiale findes. TL Consulting vil assistere jeres virksomhed med at udnytte investeringen i tidsregistrering i almindelighed og i anvendelsen af TimeLog Project i særdeleshed.

TimeLog Excellence-forløbet er velegnet til både nye og potentielle kunder, der gerne vil sikre, at et systemskifte til TimeLog Project giver maksimalt udbytte internt og stort afkast på bundlinjen. Samtidig er det velegnet til "rutinerede" TimeLog Project-kunder, der ønsker at modne virksomheden på relevante, centrale områder ved at udnytte systemets muligheder for procesoptimering internt.

4.2 Sådan hjælper TL Consulting jer

1. Købsfasen

- a. Hjælp til behovsafklaring
- b. Værktøjer til kravspecifikation

2. Implementeringsfasen

- a. Strukturafklaring og konfiguration
- b. Brugertæning
- c. Dokumentation / Brugerguides (videoer / dokumenter)

3. De fem modenhedsniveauer: Få det optimale ud af TimeLog Project

- a. **Modenhedsniveau 1:** I har erkendt et behov for styring
- b. **Modenhedsniveau 2:** I indsamler data struktureret
 - i. Tidsregistrering udføres struktureret af alle dagligt
 - ii. Godkendelse af tidsregistrering på lederniveau udføres ugentligt
 - iii. Fakturering finder sted i systemet
- c. **Modenhedsniveau 3:** I budgetterer, godkender og følger op struktureret
 - i. Projekter oprettes struktureret efter fastlagte systematikker
 - ii. Ugerapporter og udlæg godkendes struktureret af projektleder





- d. **Modenhedsniveau 4:** I budgetterer, godkender og følger op struktureret
 - i. Projekter oprettes struktureret efter fastlagte systematikker
 - ii. Ugerapporter og udlæg godkendes fast af projektledere
 - iii. I ressourcestyrer på baggrund af data i TimeLog Project
 - iv. I anvender TimeLog Projects nøgletal til profitabilitetsanalyser på medarbejder, projekt og kundeniveau
- e. **Modenhedsniveau 5:** Jeres forretningsstrategi er understøttet af de data, der indsamles
 - i. I har struktureret TimeLog Project i sammenhæng med selskabets strategi
 - ii. I anvender TimeLog Project til rapportering på bestyrelsesniveau omkring tidsanvendelse på strategiske indsatsområder

TL Consulting er sammen med jeres udpegede nøglepersoner driver og initiativtager på, at de konkrete aktiviteter bliver aftalt og igangsat inden for forløbets rammer. Vi afstemmer og evaluerer løbende på forbedringer og gevinster i processerne.

Det kan på det kraftigste anbefales, at dialog og aftaler omkring igangsættelse af TimeLog Excellence er forankret på øverste ledelses/bestyrelsesniveau, da det handler om at få jeres virksomheds overordnede performance maksimeret, herunder at opnå maksimalt afkast af den administrative omkostning, der er forbundet med at anvende TimeLog Project.

Det er meget væsentligt for succesgraden, at I som virksomhed aktivt er med til at definere, hvilke målsætninger og milepæle der skal nås samt hvornår i forløbet. Resultatet af denne behovsafdækning er en dynamisk 2-3 års plan, som viser hvilke aktiviteter, der er relevante på hvilke tidspunkter i forløbet - herunder hvad I selv skal udføre, og hvad der med fordel kunne udføres af TimeLog.

5 Lad os stå for det hele

5.1 Sådan kommer I i gang

TL Consulting står parat til en dialog med dig og din virksomhed om et TimeLog Excellence-forløb. Første skridt er at foretage en modenhedsanalyse, så vi har det perfekte udgangspunkt for at designe det helt rigtige forløb til jer.





”Et TimeLog Excellence-forløb er lige relevant for alle virksomheder”

Handlingsplanen kan se meget forskellig ud for hhv. en moden virksomhed, som har mange rutinerede TimeLog Project-brugere og en nyligt implementeret kunde. Her er det væsentligt at understrege, at et TimeLog Excellence-forløb er lige relevant for alle virksomheder – uanset om I er ”nye” eller ”gamle” kunder eller jeres processer er modne eller umodne.

5.2 Specialiserede produkter

TimeLog tilbyder også strukturerede uddannelsesforløb, kundespecifikke og specialdesignede workshops, standardkurser og webinarer. Herudover tilbyder TL Consulting også en række andre konsulentytelser:

- **TimeLog Consistency** der henvender sig til jer, som ansætter nye medarbejdere
- **TimeLog Implementation Power** til vækstvirksomheder med knappe ressourcer, som ønsker hjælp til at implementere TimeLog Project
- **TimeLog Utilization** til jer der har anvendt TimeLog Project i mere end to år, og som ønsker at beskytte jeres investering og sikre, at alle de mange nye funktioner tages rigtigt i brug

5.3 Eksempel på et TimeLog Excellence-forløb

	Aktivitet	Type	Kundens aktiviteter	TimeLogs aktiviteter
	Modenhedsniveau 1 (Baseret på modenhedsanalyse)			
Uge 1	Afklaring af nuværende behov (hvilke processer, procesdybde, analysebehov, hastighed)	½-dags workshop med ledelse/bestyrelse	Deltagelse + Forudgående ledelsesmøde	Afholdelse samt udarbejdelse af en side med konklusioner
Uge 2	Workshop 1: Opsætning af TimeLog Project	1 dags workshop med ledelse / superbrugere	Deltagelse + Forudgående strukturanalyse	Afholdelse samt udarbejdelse af en side om hjemmeopgaver





Uge 2	Færdigkonfiguration af TimeLog Project	Hjemmeopgave	Udførelse	Besvarelse af spørgsmål
Uge 3	Udarbejdelse af brugerguide	Tre siders dokument i PDF – draft	Besvarelse af spørgsmål	Udarbejdelse af tre siders guide
Uge 3	Workshop 2: Uddannelse af projektledere / lønadministration	½ dags workshop med projektledere / superbrugere	Deltagelse	Afholdelse Efterfølgende opdatering af guide med findings
Uge 4	Opdatering af brugerguide herunder information omkring tidsregistrering og ugelukning	Tre siders dokument i PDF – final	Besvarelse af spørgsmål og korrekturlæsning	Udarbejdelse af tre siders guide
Uge 4	Indlæsning af projekter og kunder	Indtastning / import	Dataindlæsning	Besvarelse af spørgsmål
Uge 5	Workshop 3 / Kick-off for alle medarbejdere	To timers workshop	Deltagelse	Afholdelse
Uge 12	Evaluering af implementering og afklaring af næste trin	Tre timers workshop	Deltagelse	Deltagelse
Uge 14	Gennemførelse af modenhedssurvey	Survey	Besvarelse af spørgeramme	Evaluering af besvarelse og udarbejdelse af open issues

5.4 Sådan øges jeres modenhed

Efter et år er jeres virksomheds procesmodenhed gradvist blevet forbedret, og der er skabt en større synergi i brugen af TimeLog Project for alle medarbejdere på alle niveauer af virksomheden.

Efter to år er alle processer gennemgået og sat i system, og alle medarbejdere bruger TimeLog Project systematisk, ligesom ledelsen er styrket ved at bruge tal fra systemet til at styre projekter og strategi i samme retning. Der er klare retningslinjer, mål og videndelingen er langt højere end før takket være tilgængelige data.





6 Interesseret? Så lad os komme i gang!

For at komme i gang med et TimeLog Excellence-forløb besvarer I en række spørgsmål til TimeLogs analyse, som leveres i en rapport med en score for jeres virksomhed. Vi gennemgår herefter scoren på et møde, hvor TL Consulting præsenterer et oplæg til et forløb, som kan forbedre jeres processer. Derefter kan I i ro og mag beslutte jer for, hvad I vil gå videre med og hvornår.

Kontakt os på tlf. 70 200 645 eller på consult@timelog.dk og hør mere.

