

Det danska statligt ägda lotsföretaget DanPilot kommer i framtiden att bli utsatt för konkurrens på områden som tidigare varit reglerade. Genom aktivitetsbaserad kostnadskalkylering, ABC, har de fått bättre information om lönsamheten och samtidigt lagt en grund för framtida beslut.



Redo för förändringar med hjälp av ABC

Det övergripande målet med projektet var och är att få en överblick av resultatet för respektive affärsområde. Samtidigt skulle det framtida prissättningsunderlaget fastställas.

DanPilot är Danmarks största lotsverksamhet med cirka 150 lotsar. Företaget uppstod genom en sammanslagning av tre danska lotsverksamheter 2007, och från och med december 2013 har verksamheten varit en självständig offentlig verksamhet.

Verksamheten består av:

Transitlotsning, som de i dag har monopol på, men som är under avveckling. Transit sker i danskt farvatten (går inte till dansk hamn), där en del är "ship-to-ship" samt bunkring.

Regional lotsning, där de är konkurrensutsatta. Lotsningen sker till eller från hamn.

Det finns ett politiskt beslut i Danmark om att det ska ske en gradvis avreglering för transitlotsningen så att det finns en effektiv konkurrens år 2020. DanPilot kommer även i fortsättningen vara förpliktade att leverera både regionala lotsningar och transitlotsningar.

PROJEKTET

- Fas I** Leverera en prototypmodell 2014 för "proof of concept".
- Fas II** Uppdatera prototypen till en slutlig modell 2015.
- Fas III** Uppdatera 2015 års modell till en månadsmodell 2016.

Slutprodukten definierades som en fullt införd ABC-modell som uppdateras månadsvis, med specifika krav på vad modellen skulle svara på för frågor.

En utvärdering avslutade varje fasövergång innan beslut fattades om att fortsätta projektet till nästa nivå.

Projektet hade en styrgrupp, en projektledare och resurspersoner från organisationen.

Modellerna utvecklades i tätt samarbete med DanPilots business controller och konsulter från CES.

Målet definierades och resurserna som skulle användas fastslogs. Enligt tidplanen skulle Fas I vara klar efter 3 månader med en färdig prototyp.

De väsentligaste riskerna i projektet bedömdes vara möjligheten att få fram precisa data och att resultatet inte skulle accepteras om det gick emot tidigare antaganden och den politiska agendan. Riskerna hanterades med extra kontroller, avstämningar och dokumentation.

Ändringar hanterades löpande med inlämningar till styrgruppen för godkännande.



”Det viktigaste för mig var att enkelt få tillgång till information om lönsamheten på alla nivåer.”

Lars Teil Johansen, chef för business support



”Processen är tidskrävande och omfattande, men när kunskapen finns där, klarar du dig inte utan en ABC-modell.”

Simon Madsen, business controller

MODELL SOM AVSPEGLAR VERKLIGHETEN

Simon Madsen, business controller och projektledare säger: ”Vi byggde en modell som speglar verkligheten i DanPilot, ekonomiska sammanhang och realiteter. Detta resulterade i många aha-upplevelser där vi nu har djupare insikter, eftersom vi konsekvent har följt alla märkliga utfall och data till sin källa.

Simon Madsen, business controller, uttalar sig vidare: ”Processen är tidskrävande och omfattande, men när kunskapen väl finns där, klarar du dig inte utan en ABC-modell.”

I DanPilot är ABC-tänket nytt och det tar tid att förankra detta på alla nivåer. I processen utvecklade man först en modell där få var inblandade, för att därefter involvera fler medarbetare. Detta har visat sig fungera då modellen överlevt trots förändringar i projektgruppen. Dessutom har modellen på löpande basis använts som underlag för strategiska beslut; modellen har gett svar på frågeställningar som man tidigare inte kunnat svara på med hjälp av enbart ekonomisystemet. Förutom svar har modellen också gett nya frågeställningar som man tidigare inte tänkt på.

Denna möjlighet till att få en ökad insikt om verksamheten, har ökat intresset och förståelsen för projektet bland verksamhetscheferna, med vilka man haft en nära dialog under resans gång.

FOKUS PÅ DATAKVALITETEN

I projektet har 80 procent av tiden handlat om indatat, det vill säga om att ta ut data ur befintliga system, att rätta felregistreringar, att göra uppskattningar av felregistreringar. Detta har sedan legat till grund för

utarbetandet av en kravspecifikation för framtida datafångst och korrigeringar. Genom att fokusera på datakvaliteten sparar man tid då man slipper felaktiga rapporter och dåliga beslutsunderlag.

ABC fungerar i detta avseende som en kravspecifikation för indatat. Det är inte nödvändigt att indatat är tillgängligt och felfritt i den första versionen av modellen, eftersom processen i sig har som mål att förbättra datakvaliteten. Man undviker att samla in data som inte behövs, och tillämpar således ett LEAN-tänk när det gäller datafångsten.

BÅDE ÖVERBLICK OCH DETALJER

Modellen beräknar och visar kostnader och resursförbrukning i pengar eller antalet heltidsanställda för varje verksamhetsprocess. Prodacapo ger en snabb överblick, samtidigt som man kan gå på djupet i utfallet på kalkylobjektsnivå. Det är således möjligt att både kontrollera kalkylerna och utvärdera de antaganden som dessa baseras på. Spårbarheten i modellen gör den också till ett bra underlag för prissättningen, som är kostnadsbaserad.

Simon Madsen säger: ”Kalkylen bekräftade vissa hypoteser och antaganden. Tidigare fördelades kostnaderna baserat på generella genomsnitt. I ABC-modellen är de baserade på en fördelning via aktiviteter, vilket i högre grad avspeglar den verkliga resursanvändningen och följaktligen de faktiska kostnaderna per tjänst, kund och/eller rutt.”

”Prodacapos tillbakaspårningsfunktion gör svårtolkade nyckeltal begripliga, genom att man kan spåra kostnaderna hela vägen till kontonivå, oberoende om man tittar på kunder, rutter, aktiviteter eller resurser.”



DanPilot

MISSION – Safeguarding our customers' vessels and the environment

VISION – The most reliable pilot services in Europe

PROMISE – Your time, your safety – our commitment

AUTOMATISK UPPDATERING

Projektet genomfördes som ett administratörs- och superanvändarprojekt, i syfte att DanPilot skulle kunna underhålla och utveckla ABC-modellerna själva. DanPilot uppdaterar sin modell månadsvis vilket säkerställer att modellerna lever. ABC blir en integrerad del av vardagen genom att förändringar i struktur görs frekvent och löpande.

Prodacapo fungerar som ett multifunktionellt verktyg som stödjer DanPilots behov för kontinuerlig anpassning av modellen. När denna har fått sin slutliga form, är det möjligt att uppdatera denna automatiskt via en integrationsmodul Prodacapo.

ABC ÄR NU EN INTEGRERAD DEL

Chefen för business support Lars Teil Johansen säger ”Det viktigaste för mig var att enkelt få tillgång till information om lönsamheten på alla nivåer. Införandet av Prodacapo har lyft förståelsen för affärsmodellen avsevärt. Nu har DanPilot fått en klar överblick över verksamheten på en mer detaljerad nivå, nu kan man gå till botten i analysen. Detta möjliggör förändringar och justeringar i verksamheten. ABC-modellen är nu en integrerad del av DanPilots beslutsunderlag när det ska göras analyser om exempelvis kostnadsbesparingar och effektiviseringar. DanPilot rekommenderar därför också andra företag att implementera Prodacapo att öka insynen i verksamheten.”



Prodacapo

Tel: 08-622 25 00, E-post: info@prodacapo.se
www.prodacapo.se

Prodacapo grundades 1994. Vi har specialiserat oss på programvarulösningar för Strategic Corporate Performance Management. Vårt huvudkontor finns i Stockholm, Sverige. Våra lösningar tillhandahålls både via ett expanderande internationellt nätverk av samarbetspartners och direkt från Prodacapo.

www.prodacapo.se