

Stærkt hold bag Hummels nye processer

Hummel er i mål med en ny it-løsning. Nye processer og en modnet organisation bidrager i lige så høj grad som teknologien til projektets succes.

Hummel havde taget højde for alt i opstarten af virksomhedens ambitiøse ERP-projekt. Målene var klare og ansvarsfordelingen på plads. Alligevel var elementer af forløbet og løsningen, uklare. Ekstern hjælp og en time-out var nødvendig for at holde projektet på sporet.

”Jeg vidste, at med de forandringer og det ambitionsniveau vi havde lagt op til, var det afgørende, at alle vidste, hvor vi var på vej hen. Det blev tydeligt for mig, at det, der på nogle workshops var blevet nikket til, alligevel var for upræcist. Kontraktuelt lå ansvaret for den organisatoriske implementering hos it-leverandøren, men jeg kunne se, at der var brug for yderligere hjælp. Jeg var simpelt hen bange for, at projektet var ved at løbe af sporet,” fortæller Michael Storm.

Struktur og overblik tilbage

Koncern CFO, Michael Storm, reagerede på faresignaler som uro, gangsnak og manglende overblik hos nøglemedarbejdere på projektet og hentede hjælp udefra. For at bringe overblik og engagement tilbage i projektet initierede Bent Mosgaard, at nøglebrugere satte struktur på oparbejdet forretnings- og løsningsviden samt, at de udarbejdede detaljerede beskrivelser af ”to-be-processer.”

”Vi valgte at stoppe op og gøre en ekstra indsats for at få overblikket tilbage hos nøglebrugerne. Vi vidste præcis, hvad vi ville med projektet, men vi måtte erkende, at vores ”hvordan” ikke var tydeligt nok,” fortæller Michael.

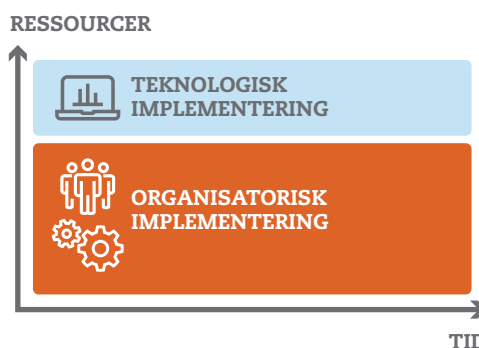


”Bent har været en vigtig sparringspartner undervejs, når vi har skullet prioritere. Hans metodiske tilgang har hjulpet os til at tage vel funderede beslutninger selv i pressede situationer.”

Michael Storm, Koncern CFO

Fra ambitiøse mål til konkrete processer

It-projektets nøglepersoner i Hummel omsatte det gode forarbejde til processer, der fungerer i hverdagen. Processerne er testet i praksis, sammenhængen til it-løsningen afprøvet og der er løbende lavet nødvendige tilpasninger. Netop det at omsætte ambitiøse mål til konkrete processer og sikre sammenhæng mellem de nye processer og den nye it-løsning er den helt svære del i en organisatorisk implementering.



Hummel var fra starten opmærksom på, at nye processer og forandring i organisationen var vigtig. Den organisatoriske implementering var mere krævende end den teknologiske implementering.

MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

"Jeg ser gang på gang, hvordan både virksomheder og leverandører ikke forstår eller undervurderer omfang og vigtighed af den organisatoriske implementering. Det farlige er, at det først for alvor er hen imod slutningen, når gevinsterne skal realiseres, at det bliver meget tydeligt, hvis den organisatoriske implementering ikke er sket i tilstrækkelig grad. Resultatet bliver, at organisationen ikke adopterer de nye processer, som er fundamentet for at adoptere den nye it-løsning. Følggevirkningen bliver, at man sent i it-projektet begynder at reproducere de "gamle" processer, for dem ved ledelsen med sikkerhed virker. Når det sker, spilder virksomheden både tid, penge og potentiale," forklarer Bent Mosgaard.

Vi lærer hele tiden

Hummel er i luften med den ny it-løsning, men har stadig organisatoriske ændringer og processer, der skal justeres. Et så stort projekt er ofte "det muliges kunst" og Michael Storm erkender, at nogle ting ideelt set skulle have været på plads tidligere: "Der er også en hverdag, der skal fungere, og vi nåede et punkt, hvor nu var det også bare vigtigt at komme i luften med den nye løsning. Men selvom der er områder, hvor vi besluttede, at "det må vente" har vi hele tiden haft dialogen med Bent og hans viden om forandringer og mit kendskab til Hummel betyder, at vi har fået den bedst mulige variant af teori og ideal-modeller omsat til praksis i en hverdage, der fungerer for Hummel."

Især på to områder, har det været vigtigt for projektets succes at kunne trække på Bents erfaring og værktøjskasse. "Han skaber koblingen til "key users," hvilket bringer vigtig viden i spil og sikrer ejerskab i organisationen. Desuden har han været en vigtig sparringspartner undervejs, når vi har skullet prioritere. Hans metodiske tilgang har hjulpet os til at tage vel funderede beslutninger selv i pressede situationer," siger Michael Storm.



Udfordring

Implementeringen af et ambitiøst og komplekst it-projekt var kommet godt fra start. Målene var klare og ansvarsfordelingen på plads. Alligevel var der uro i organisationen og medarbejderne havde svært ved at overskue og kapere den forretningsmæssige og løsningsmæssige viden, der var blevet skabt. Var den organisatoriske implementering ved at løbe af sporet?

Løsning

I nært samarbejde med ekstern it-konsulent, Bent Mosgaard, tog Hummel en "time-out," hvor det gode forarbejde blev gjort operationelt. Beskrivelsen af detaljerede "to-be-processer" gjorde det tydeligt for alle ikke bare, hvilke forandringer der skulle til, men også hvordan.

Resultat

Arbejdet med at gøre al viden overskuelig og tilgængelig bragte overblik og engagement tilbage hos nøglebrugerne. Test af de nye processer, tilpasninger og nødvendige work-arounds lå sikkert i hænderne på Hummels medarbejdere. Betingelserne for at opnå de skitserede gevinster med it-projektet er optimale.

Om Bent Mosgaard

Bent Mosgaard har igennem de sidste 22 år arbejdet med forandringsprojekter i knap 100 forskellige virksomheder. Som selvstændig konsulent hjælper Bent virksomheder med at udvikle deres projektkultur og sikre, at forandringsprojekter, bliver håndteret rigtigt af såvel it leverandør som kunder.

Kontakt Bent Mosgaard på 2085 9431 eller på bent@mosgaard.consulting.dk

www.mosgaard.consulting.dk

Find mig på: www.linkedin.com