

REFERENS

Strategisk utveckling och förändring av IT – Förstärkning av koncernens affärsvärde från IT

Om Loomis – globalt ledande på effektivt cash management

Loomis är en global koncern, noterad på Nasdaq Stockholm. Koncernen består av 13 bolag i 20 länder med ca 400 kontor för hantering av i huvudsak kontanter. Koncernens vision är att *“...be the undisputed specialist at managing cash in society.”*

Under en rad år har koncernen utvecklats till att idag vara en av de lönsammaste aktörerna för hantering av kontanter och kundernas kassaflöde, på flera marknader också den största aktören med sina 22 000 anställda.

Bakgrund och utmaning

Kan en globalisering av IT ge koncernfördelar för nya och gamla bolag?

Under de senaste åren har koncernen succesivt byggt affären genom att utveckla exempelvis standarder för säkerhet, kvalitet och logistik. Flera av dessa ledningssystem för att styra och leda organisationen har varit centrala komponenter för framgång. En annan viktig del i framgången kan återfinnas i sättet som verksamheten organiserats och ansvar fördelats; en viktig byggsten inför kommande utveckling. Sammantaget kan detta sägas vara ett sätt att tillvarata koncernnyttan genom exempelvis skalfördelar, systematiskt delande av erfarenhet och möjligheter att följa kunderna på global nivå.

Samtidigt var den organisatoriska och tekniska samordning av IT mellan koncernens bolag mycket begränsad. Det fanns behov av ett gemensamt ledningssystem för att styra, följa upp och gemensamt utveckla IT på koncernnivå.

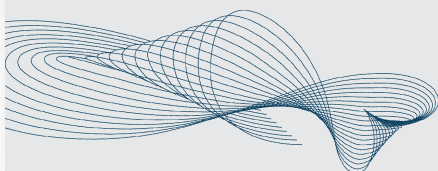
Koncernledningen bedömde att IT behövde utvecklas för att möta framtida behov och förstärka affärsvärdet från IT.

Loomis koncernledning ville få en extern bekräftelse på att deras hypoteser och antaganden stämde. Man ville även identifiera konkreta utvecklingsområden och tillvägagångssätt.

Uppdraget kan sammanfattas som:

- Identifiera konkreta utvecklingsmöjligheter inom
 - a) tekniska möjliggörare,
 - b) gemensamma policies,
 - c) ledning och styrning av IT
 - d) effektivisering och tillvaratagande av skalfördelar
- Definiera förslag på strategisk inriktning och intention för koncernens IT och tydliga förändringar kopplade till identifierade utmaningar
- Tydliggöra effekter av förändringarna och nödvändiga resurser för att genomföra dessa
- Formulera förslag på hur en förändring kan genomföras med tydliga prioriteringsförslag

”För oss har det viktigaste varit att Kontracts konsulter förstår både helheten och verksamheten, och har en förståelse för gränslandet mellan vad IT kan göra och vad affären behöver från IT”, säger Magnus Åkerlind, director of Global IT Coordination på Loomis.



Genomförande och lösning Skräddarsydd sammansättning av kompetenser från Kontract

För varje uppdrag sätter Kontract ihop ett unikt sammansatt team med just de kompetenser som behövs för uppdraget. Kontracts konsulter har erfarenhet från både ledning, styrning och verksamhetsutveckling tillsammans med teknisk specialistkunskap. Det möjliggör för Kontract att jobba helt utifrån kundens verklighet.

På Loomis arbetade Kontract, tillsammans med kundens koncernledning, fram ett antal områden att prioritera och utveckla. Dessa områden var delvis generella och delvis verksamhetsspecifika. Områdena tjänade som utgångspunkt för beräkning av potentialer, formulering av strategisk intention och förslag på genomförande.

En viktig förutsättning i uppdraget var att bygga analysen och följande rekommendationer på koncernens affärsmässiga och strategiska inriktning. En annan förutsättning var att arbetet skulle bedrivas i samverkan med Loomis egna resurser och lokala IT-ledningar i samtliga länder.

Uppdraget organiserades utifrån analysinitiativ inom fyra olika områden:

- Tekniska möjliggörare för tillvaratagande av koncernnytta
- Policies och riktlinjer för tillvaratagande av koncernnytta
- Ledning och styrning för tillvaratagande av koncernnytta
- Effektivisering och tillvaratagande av skalfördelar

Till detta fogades resurser för förändringsledning och kommunikation samt experter på ett antal definierade nyckelområden inom teknik, organisation, process och strategi.

Steg ett: Insamling av beslutsgrundande information, förankrad i organisationen

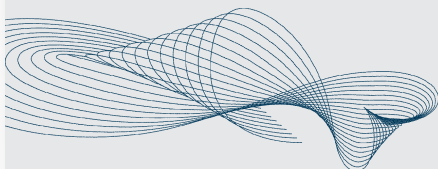
Informationsinhämtningen genomfördes med hjälp av såväl enkätundersökningar, workshops och djupare intervjuer i flera etapper.

"Generellt tycker jag att vi och Kontract har lyckats, trots svårigheterna att inte bli för styrande i frågeställningarna. Kontract har bidragit med sin stora analyserfarenhet och jag med empiriska kunskaper om hur våra olika bolag och marknader fungerar", säger Magnus Åkerlind.

Steg två: Slutsatser och formulering av inriktning och potentialer

Informationsinhämtningen ledde till ett antal iakttagelser om nuläget. I en efterföljande analys jämfördes iakttagelserna med de inledande hypoteserna och prövades systematiskt. Utifrån detta formulerades ett antal rekommendationer.

"...vissa rekommendationer fanns inte på kartan för oss från början, eftersom vi bara såg problem kulturellt och språkmässigt, men Kontract har visat på många fördelar och bra sätt att hantera utmaningarna", säger Magnus Åkerlind.



Resultat

En gemensam inriktning mot globalisering av IT och en road mapp för utveckling av teknik, organisation och process.

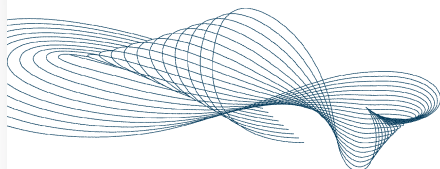
Loomis har direkt efter analysfasen börjat arbeta med att harmonisera exempelvis uppköphanteringen för viss hårdvara och mjukvara. Man har valt ut ett antal definierade leverantörer vilket gör uppköpsprocessen effektivare.

Loomis har också inlett ett arbete med att skapa en gemensam e-postplattform för alla bolag, här skall 13 e-postlösningar konsolideras.

"Tack vare Kontract har vi fått svar på var vi kan göra nytta med att globalisera IT och fått en prioritering så vi vet var vi ska börja med förändringsarbetet. Underlaget vi har fått från Kontract har varit väldigt lättanvänt, det har gjort att vi har kunnat bibehålla farten i förändringsarbetet så att analysen inte bara blir en hyllvärmare", säger Magnus Åkerlind.

På lite längre sikt kommer koncernen att göra mer omfattande förändringar som bygger på Kontracts arbete och ambitionen är att sätta detta i den kontinuerliga förändring som Loomis befinner sig i:

"För oss var det viktigt att få en bekräftelse på att vi var på rätt spår, och att tidigt få hjälp av experter att fundera på vad som händer efter förändringen och få en governancemodell, en struktur, för hur vi tar hand om det. Att göra förändringen är den lätta biten; det stora arbetet är att bibehålla momentum när förändringen är gjord", säger Magnus Åkerlind.



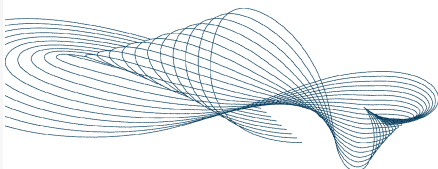
Kontracts bidrag

Lyhörd och flexibel expertis

Kontract har i arbetet bistått med strategisk rådgivning mot koncernledningen samt drivit projektarbetet att definiera underlag för inriktningsbesluten. Till detta har Kontract tillfört expertkompetens av teknisk karaktär på flera områden. Utöver detta har kompetens rörande förändringsledning, organisation, process och IT-styrning tillförts i uppdraget. Magnus Åkerlind på Loomis är nöjd med det Kontract kunnat bidra med och hur arbetet har bedrivits. Han lyfter fram att det inledningsvis i arbetet inte till 100 % kunde definieras vad de som uppdragsgivare ville ha ut av projektet, då vissa delar var svårdefinierade och abstrakta.

"...men Kontract har varit lyhörda och försökt anpassa sig till mig som kund, och det gäller både kundansvariga och deltagare i projektgruppen. Deras förmåga att vara flexibla och anpassningsbara har underlättat projektet avsevärt. För mig är det vad som kännetecknar ett professionellt angreppssätt", säger Magnus Åkerlind

"Det har varit oerhört stimulerande att arbeta med Loomis, inte minst genom att uppgifterna varit så komplexa och att vi fått chansen att börja lägga grunden för en global IT-funktion. Det har varit väldigt utvecklande. Det team vi satte ihop för arbetet har gedigen erfarenhet från andra liknande uppdrag, där vi jobbar över kulturella och språkliga gränser. Jag tror att vår framgång har skapats genom att vi lyckas väva samman flera olika områden av expertis, förutom de rent tekniska. Då tappar vi inte helhetssynen på kundens utmaning", säger Johan Mangnäs, Key Account Manager på Kontract.



Värde för kunden Sammanfattning

- Oberoende förslag på lösningar – Rekommendationer baserade på Loomis behov, utan kopplingar till specifika leverantörer
- Faktabaserade underlag för beslut – Koppling mellan rekommendation och effekt
- Förankring i organisationen rörande förändringen och dess metoder och möjligheter
- Riskhantering i projektet och i företagets förändringsarbete
- Expertstöd och rådgivning i vägvalsfrågor – Tillförande av erfarenhet från likande förändringsarbetet.

Om Kontract

Kontract är ett oberoende konsultbolag med fokus på att lösa utmaningar i organisationer med komplexa IT- och affärsutmaningar. Kontract kombinerar kunskap inom verksamhetsutveckling med specialistkompetens inom IT och är experter på att stötta organisationer där IT är verksamhets- och affärskritiskt.

Utöver Loomis, stöttar Kontract kunder som exempelvis Billerud-Korsnäs, Mölnlycke Health Care, Transportstyrelsen och Martin & Servera att uppnå ökat affärsvärde av IT. Kontract arbetar med kunder över hela Sverige.

” Kontracts förmåga att vara flexibla och anpassningsbara har underlättat projektet avsevärt. För mig är det vad som kännetecknar ett professionellt angreppssätt. ”

Magnus Åkerlind,
Director of Global IT
Coordination på Loomis.

Vill du veta mer?

Tel: 010-44 74 500

E-mail: info@kontract.se

Webb: www.kontract.se