

Acando Management Consulting  
**Ett urval framgångsrika projekt från  
alla våra tjänsteområden**

2011



# Acando Management Consulting – en holistisk syn på helheten, projekt från strategi till IT lösningar



Tillverkande företag

## Utveckling av koncernens IT funktion



### Utmaning

- Koncernstruktur bestående av starka divisioner sammanhållna av en mycket liten koncerngemensam grupp.
- De flesta funktioner får kämpa för att bevisa att det finns synergieffekter för att motivera ett djupare koncerngemensamt samarbete.
- IT har under en längre period varit en omstridd potentiell koncerngemensam funktion.
- Behov av att återigen förtydliga vilka synergieffekterna som existerar i en koncerngemensam IT funktion är.

### Uppdrag

- Acando utvecklade en “roadmap” för en effektivare koncerngemensam IT funktion.
- Vårt uppdrag indelades i sex delprojekt:
  - IT principer och guidelines
  - Taktisk IT planering
  - Strategisk IT planering
  - IT sourcing
  - Hantering av IT leverantörer
  - Styrning, roll- och ansvarsfördelning
  - IT risk management
- Respektive delprojekt fortlöpte i drygt 6 månader.

### Resultat

- En betydligt effektivare IT funktion med koncerngemensamma arbetsprocesser, och ett tvär dimensionellt samarbete relaterat till IT frågeställningarna.
- En ny styrmodell för den interna IT service leverantören.
- En tydlig roll- och ansvarsfördelning.
- Radikalt förbättrad transparens och ett koncernövergripande samarbete.

Tjänsteproducerande företag

## Reviderad strategi samt program- och förändringsledning vid avreglering



### Utmaning

- Huvudsakliga frågeställningar som vår kund hade:
  - Hur skall en marknadsorientering genomföras framgångsrikt?
  - Hur skall man agera på en konkurrensutsatt marknad?

### Uppdrag

- Utveckling av en strategi för gå från en regelstyrd värld, till en fullt konkurrensutsatt marknad med kunden i fokus.
- Vårt stöd har bl.a. innefattat utveckling strategiska planer och rekommendationer samt strategisk rådgivning i kund- och marknadsfrågor.
- Vi har även arbetat med program- och förändringsledning, organisationsutveckling, kompetensutveckling och upphandlingsstöd för att möjliggöra anpassningen till den nya marknaden.

### Resultat

- En marknadsstrategi uppdaterad för en ny konkurrensutsatt marknad;
  - Utveckling möjliga tillväxtscenarier
  - Transformation av befintliga affärsmodeller
- En reviderad organisationen, ex. etablering affärsledningsforum, etablering roller för marknadsstrateg samt marknadsanalytiker..
- Validering och förankring i alla led, från ledningsgrupp till operativa resurser.
- Upphandlat marknadsundersökningsbolag, reklambyråer, leverantör CRM system, etc.



Pensionsförsäkringsbolag

## Utveckling av en modell för lönsamhetsuppföljning av produkter



### Utmaning

- Vår kund hade en Excel baserad lösning som verktyg för uppföljning av produktlönsamheten.
- Det är även dags för byte av ekonomisystemet.
- Mer än 60% indirekta kostnader nycklas ut med olika %-satser utan förståelse för vad dessa kostnader egentligen är.
- Ingen möjlighet att spåra kostnaderna tillbaka till deras ursprung.
- Många "specialfall" – konton som ska spåras separat.
- Hög grad av personberoende.

### Uppdrag

- Acando ombads ta fram en metodik och bygga en lösning för att spåra kostnader och intäkter relaterade till produkterna.
- Identifiera kostnadsdrivare istället för fasta nycklar för mer korrekt kostnadsfördelning.
- Utnyttjande av ProfitModeler för att hämta nödvändig källdata.
- Rapporter skapades i ett första steg i Pivottabeller Excel.

### Resultat

- Tillgänglighet till nettolönsamhet per produkt.
- Automatiska laddningar – mindre manuellt arbete och mer tid för analys.
- Full transparens, och spårbarhet.
- Möjlighet till ad hoc analyser med flexibla rapporter.
- Ökad förståelse och acceptans av resultatet.
- Fler analysmöjligheter.
- Minskat personberoende.
- Minskat personberoende. Kvalitetssäkring av dagens kostnadsdrivare.

Tillverkande företag

## Process baserad ”Control and Costing” för ett tillverkande företag



### Utmaning

- Företaget hade en stark tradition av produktverkstäder och en funktionell organisation.
- Ekonomistyrningen var traditionell och påläggsbaserad.
- Företaget har en stor produktflora med många ingående artiklar.
- De styrmodeller som användes var byggda i Excel och starkt personberoende.
- Det var svårt att förklara vad det operationella resultatet berodde på.
- Det tvärfunktionella arbetet var starkt nedprioriterat.

### Uppdrag

- Initialt utvecklade vi en tvärfunktionell process karta.
- Utveckling av en kostnadsuppföljningsmodell som bygger på förbrukning av processer.
- Ta fram metodik för att beräkna värdet av ledig kapacitet.
- Utvärdera variabler för inköpsstrategi ur ett totalkostnadsperspektiv.
- Implementera en lösning för månatlig uppföljning av processkostnader och produktionsintäkter.

### Resultat

- Förnyad och förbättrad processkartläggning.
- Ny produktkalkylmodell för operations.
- Integrering av processutveckling med Lean.
- Förändring av principerna för hur förkalkyler görs utifrån ett totalkostnadsperspektiv.
- Kostnadsberäknade förbättringskategorier för verksamheten att prioritera och driva.

Branschorganisation

## Målbild "Hjärtbyte" – implementering av ett nytt CRM-system



### Utmaning

- Styrelsen fattade beslut om att ersätta det befintliga marknadssystemet genom att initiera ett projekt.
- Det existerande marknadssystemet var egenutvecklat och omfattade huvudsakligen medlemsadministration, fakturering och avgiftsmodeller samt viss kommunikation.
- Därtill hade omodern teknik gjort systemet svårt att använda för de 1 200 anställda.
- Visionen av en gemensam informationsplattform var svåruppnåelig.

### Uppdrag

- Projektet fick i uppdrag att ta fram en ny lösning för medlemsadministration och fakturering av medlemsavgifter.
- I uppdraget ingick även migrering av information från det befintliga marknadssystemet, utbildning av samtliga medarbetare samt löpande kommunikation och förankringsarbete.
- Slutleveransen baseras på tre standardprodukter från Microsoft, Dynamics CRM och AX, samt BizTalkServer.

### Resultat

- Projektet driftsattes inom given tids- och kostnadsram.
- 90% av användarna, uppger att lösningen motsvarar förväntningarna samt att de har fått ett verktyg som stödjer dem i deras vardagliga arbete.
- En och samma utbildning erbjöds samtliga medarbetare i sfären, för att i största möjliga utsträckning skapa ett enhetligt arbetssätt.
- Genom ett nära samarbete mellan projekt- och linjeorganisationen, uppnåddes en systematisk kunskapsöverföring.

Telekom- och medieindustrin

## Ny pris- och produktstrategi för att möta marknadens nya krav



### Utmaning

- Affärsmodellerna i hela branschen behöver transformeras, de traditionella intäktsmodellerna fungerar inte längre.
- Behov av att vända en nedåtgående trend gällande intäkts- och kundtapp.
- Behov av att komplettera nuvarande affärsmodell med en abonnemangstjänst.
- Behov av att minska beroendet av volatila reklamintäkter.
- Behov av att utveckla nya produkt- och prismodeller.

### Uppdrag

- Vårt uppdrag bestod i att utveckla förslag på ny pris- och förpackningsstrategi.
- Vi behövde även klargöra förutsättningarna för IT och CRM vid genomförandet av en ny pris- och förpackningsstrategi.

### Resultat

- Transformationskarta som förtydligade de nödvändiga kommande tre faserna.
- Ny pris- och förpackningsstrategi för kommande fasen validerad inom hela företaget.
- Kraven på IT och CRM förtydligade.

Sjukvård

## Uppstart och stöd till inköpsprogram på ett sjukhus



### Utmaning

- Vår kund har till avsikt att göra större besparingar inom inköp.
- Avrop sker i inköpssystemet av tusentals användare ute i organisationen.
- Decentraliserat ansvar för vilka produkter som köps in.
- Låg avtalstrohet generellt.
- Komplexa kategorier som kräver stor produktkännedom.
- Bristfällig samverkan mellan divisioner och övriga sjukhus.

### Uppdrag

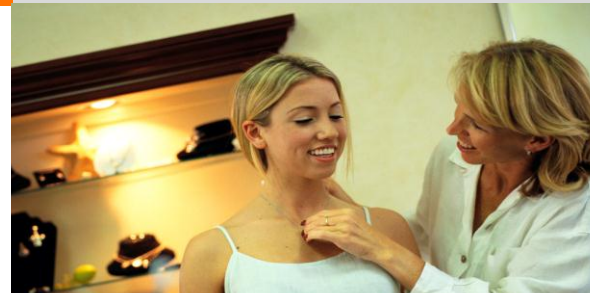
- Realisera besparingar genom konsolidering av volymer samt hitta billigare alternativa produkter.
- Öka avtalstroheten ute i verksamheten.
- Förbättrade processer.
- Införande av kategoristyrning.
- Införande av mätetal för uppföljning.

### Resultat

- Ett för tillfället pågående projekt:
- Pågående realisering av besparingar.
  - Framtagande av struktur för inköpsprogrammet.
  - Förslag på kategoristyrning samt förbättring av processer och tillhörande system.
  - Förbättrad avtalstrohet i organisationen.

Detaljhandelsföretag

## Förbättrad lönsamhet och transformation av ett detaljhandelsföretag



### Utmaning

- Vår kund utsattes för en mycket hård konkurrens som medförde konsekvenser för intäkterna och lönsamheten.
- Produktportföljen bestod av mindre attraktiva produkter.
- På grund av en längre period av tillväxt hade det småskaliga företaget vuxit till ett stort företag – dock med rutiner och processer anpassade för ett litet företag.

### Uppdrag

- Vårt uppdrag bestod i att genomföra en större transformation för att reducera kostnadsmassan, förbättra marginalerna och skapa tillväxt.
- Inom ramen för transformationsprojektet ombads Acando även att göra följande:
  - Utveckla en ny produktstrategi
  - Konsolidera inköpsvolymen till ett fåtal leverantörer
  - Utveckla en ny inköpsorganisation

### Resultat

- Ett programkontor etablerades för att koordinera, följa upp och leda alla förbättringsinitiativ i företaget.
- En ny produktstrategi utvecklades, vilket ledde till en ny produktportfölj, högre intäkter och förbättrad lönsamhet.
- Radikal konsolidering av distributörerna ledde till avsevärda kostnadsfördelar.
- Indirekta utgifterna minskade med 10% .
- En ny organisation utvecklades för att hantera den nya marknadssituationen.
- Personalen kunde reduceras med ca 20%.

IT-tjänsteföretag

## Implementering av en heltäckande Lean kultur i ett IT-tjänsteföretag



### Utmaning

- Nyckelpersoner inom organisationen kände starkt för Acandos Lean angreppssätt och ett samarbete inleddes omgående där såväl ledning som operativt ansvariga för service desks samt drift och underhåll av applikationer, servrar och nät engagerades.

### Uppdrag

- Arbetet fokuserade på att utifrån de unika förutsättningarna i var del av verksamheten inleda förbättringsmöten med berörda, varvid samtliga medarbetare coachades i tillämpning av tankesättet inom Lean-filosofin.
- En lågintensiv läroprocess etablerades varvid successiv introduktion av principer, verktyg och analysmetoder kombinerades med reella förbättringar i egna verksamheten.
- Efterhand har initiativet breddats till ASM, ITP, stödfunktioner såsom sales&support, HR m.fl.

### Resultat

- Totalt har 1 200 medarbetare engagerats till dags dato.
- Förutom klassiskt operationella förbättringar såsom ledtidförkortningar och ökat engagemang från medarbetarna, kan en genomgående förändring noteras som påverkar hela företaget.

Detaljhandelskoncern

# Implementering av Lean Warehousing



## Utmaning

- Distributionscentralen är organiserad i funktionella team, där varje team består av ca 15 personer
- Uppdragsgivaren önskade uppnå en effektiv verksamhet genom att införa Lean-filosofin, med Toyota och Scania som förebilder, och etablera en kultur av ständiga förbättringar.

## Uppdrag

- Acando ombads utveckla en plan för att introducera Lean till vår kund.
- Projektet löpte över 18 månader och delades in i fem faser:
  - Genomlysning för att identifiera förbättringsområden.
  - Introduktion av Lean till ledningsgruppen och pilotgrupp.
  - Etablering av förbättringsgrupp för pilotområdet och initiering av Kaizenworkshops.
  - Design av Lean-fundament.
  - Parallellt: Initiering och uppföljning av alla förbättringsaktiviteter.

## Resultat

- Vår kund har identifierat två typer av förbättringar:
  - Ökad lönsamhet i form av ökad leveransprecision, ökad produktivitet och färre avvikelser.
  - En kultur av ständiga förbättringar och medarbetardrivet förändringsarbete.

Fastighetsbolag

## Upphandling och implementering av ett nytt affärssystem



### Utmaning

- Det existerande systemstödet kunde inte effektivt stödja processerna inom områdena:
  - Försäljning
  - Förvaltning
  - Hyresavisering
  - Ekonomi
  - Inköp
  - Kassahantering
  - Felhantering
- Samtidigt ökade kontinuerligt riskerna och kostnaderna med att ha kvar systemstödet, vilket var unikt anpassade för vår kund.

### Uppdrag

- Acando fick i uppdrag att med sin upphandlings- och införandemetodik stödja i framtagning av förväntade effekter och krav inom nämnda processer, upphandla och införa en helhetslösning bestående av flera marknadsledande system samt säkerställa uppnående av uppsatta effektmål och krav.

### Resultat

- Med beaktande av en helhetslösning bestående av system som Agresso, MS CRM, FastNet, ICG Manager och Biztalk har en integrerad lösning införts som uppfyller alla uppsatta effektmål.
- En gemensam portal har utvecklats som samlar information från de olika grundsystemen och andra verksamhetssystem och presenteras i gemensamma rollanpassade s.k. kort.

Kommunförvaltning

## Samordning av löneadministrationen i ett Shared Service Center



### Utmaning

- Stadsledningskontoret beslöt att samordna löneadministrationen.
- Målet för projektet var kostnadsreduktion, effektivisering och kvalitetshöjning.
- Acando fick i uppgift att stödja vår kund med att inrätta en gemensam och standardiserad löneadministration med tilläggstjänster.

### Uppdrag

- Acandos uppgift som projektledarstöd var att genomföra:
  - Design av processer
  - Definiera gränssnitt, roller och ansvar
  - Utarbeta serviceavtal
  - Stödja staden med genomförandemetodik

### Resultat

- Effektivitetsförbättringarna uppnåddes genom standardiserade arbetssätt, vilket innebär att antal hanterade lönespecifikationer per löneadministratör ökade med 50 %.
- Ovanstående motsvarade cirka 25 MSEK i årliga besparingar endast pga. personalneddragningar.
- Tillkommer lägre systemstödkostnader samt ett antal kvalitativa förbättringar.

# PASSION FOR IMPROVEMENTS

## Acando Management Consulting

Tel. 08-699 70 00  
info@acando.com

