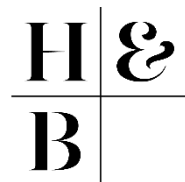




Ny tilgang til
eksekvering sikrer
AURA bedre
kundeoplevelser og
halvering af leveringstid

Med en reduktion på over 50% i leveringstid på nye installationer har AURA Fiber med en fælles indsats på tværs af stort set alle dele af organisationen skabt markante resultater for både kunder og medarbejdere på bare tre måneder. Dette vel og mærke uden dedikerede projektressourcer, samtidigt med at driften har kørt i højt gear, og andre projekter har rullet.

Metoden til at opnå dette har været en fokuseret og målrettet proces. Med tydelige målsætninger, opdeling af opgaven i mindre bidder og brug af eksperimenter har projektet kunnet gennemføres i hverdagen.



Ny tilgang til eksekvering sikrer AURA bedre kundeoplevelser og halvering af leveringstid

AURAs ambition om at realisere mere end en halvering af gennemløbstiden på under tre måneder blev af flere medarbejdere modtaget skeptisk. De troede ikke, det kunne lade sig gøre. Henning Jensen, leverancechef hos AURA Energi, udtaler:

"Første tanke var, at det ikke kan lade sig gøre, men efter opdeling af opgaven i mindre bidder har vi haft stor succes med at få implementeret nye processer."

Branchens bedste kundeoplevelser

Et af fyrtårnene i AURAs strategi er at skabe 'branchens bedste kundeoplevelse' på tværs af alle forretningsområder. Hos AURA Fiber er en af de største identificerede udfordringer ift. at skabe gode kundeoplevelser evnen til at levere eftertilslutninger med kortere leveringstider.

Flere af konkurrenterne kan tilbyde eftertilslutning på 3-4 uger fra indgivelse af en ordre og i mange tilfælde også, hvor kunden selv vælger dato. AURA havde indledningsvist ofte en leveringstid på 8 uger.

Målsætning hos AURA Fibers øverste ledelse var klar; sænk leveringstiden til 3-4 uger om 3 måneder uden at øge omkostningerne. Dette ville betyde, at nuværende gennemløbstid skulle reduceres med mere end 50%.

Udfordringen ved at sænke leveringstiden er, at det ikke kun er ét sted, som kan sikre den drastiske reduktion, men det vil være hele leverancekæden, som skal bidrage sammen og enkeltvist. Det er alt fra de indledende dialoger og oprettelse af kunderne i kundeservice, projektering, interne og eksterne entreprenører, teknikere samt kunden selv, der skal gøre noget nyt og anderledes.

"En stor del af udfordringen lå i, at vi som virksomhed grundlæggende har været for siloopdelte. Men med de rette værktøjer og tilgange og folk samlet, har vi formået at skabe øget forståelse på tværs af virksomheden, og det

har muliggjort en væsentlig øget hastighed og kvalitet", udtaler Henning Jensen.

Konkretisering af forventet output

En del af formålet med igangsættelse af projektet var også at teste en ny og i teorien bedre metode af til hurtigere at kunne realisere forventede gevinster - en ny tilgang til at løse komplekse problemstillinger. Flere ledende medarbejdere havde tidligere arbejdet sammen med H&B | Hildebrandt & Brandi, så et samarbejde blev istandsat. H&B skulle facilitere processen, sikre udfordring af eksisterende mindset samt sikre forankring af metoden i AURA, så den kunne anvendes på andre udfordringer efterfølgende.

"Jeg har ikke stor erfaring i at arbejde sammen med eksterne konsulenter, og var i udgangspunktet også skeptisk om, hvad de ville kunne bidrage med", udtaler Henning Jensen. *"Samarbejdet forløb dog over alt forventning."*

Etablering af et solidt udgangspunkt

Processen blev indledt med en konkretisering af det forventede output, altså hvad der skulle komme ud af processen. Både for AURA, men også for de to projektledere. Et vigtigt punkt ift. at sikre solid forankring af metoden i organisationen.

Efter målsætningen (reduktion af gennemløbstid og bedre kundeoplevelser) var klar, blev den nuværende kunderejse og tilhørende interne processer tegnet op – med et stort fokus på gennemløbstid.

Med et klart billede af virkeligheden blev en større gruppe på tværs af AURA sat i stævne for at kvalificere nuværende status på kundeoplevelser og interne processer, hvorefter de største udfordringer blev drøftet.

"Det var en øjenåbner at se den samlede kunderejse blive foldet ud og en meget stærk aha-oplevelse i at forstå, hvorfor det egentlig kan tage 8 uger at få leveret noget til kunden", udtaler kundeservicechef Gitte Højgaard.

Igangsættelse af løsningsprocessen

Efter forarbejdet med at sikre målsætning, udgangspunktet for i dag og potentielle udfordringer blev det drøftet, hvordan en fremtidig kunderejse og interne processer skulle se ud. Dialogen endte ud med en konkret beskrivelse af et optimalt flow.

Herefter blev der konkretiseret, hvordan man kunne løse de praktiske udfordringer i at komme frem til idealprocessen. Enden blev en længere liste med potentielle indsats. Her er en vigtig pointe: Lad være med at tro, at en idé blot kan implementeres, eller at alle idéer kan idriftsættes samtidigt.

Tilgangen er nu at skille løsninger ad i mindre bidder og tage dem få ad gangen. Tag én idé ad gangen, og test den i praksis – eller i hvert fald så tæt på praksis som muligt.

”Vi var særligt i kundeservice ekstremt glade for denne tilgang med ‘at prøve noget af i praksis’ ved at designe et eksperiment, drøfte forventninger, gennemføre eksperimentet, evaluere og beslutte, om vi skal fortsætte, eller om et nyt eksperiment er nødvendigt for at finde den gode løsning, som også virker i praksis”, forklarer Gitte Højgaard.

Det lyder banalt at bruge små eksperimenter. Det er det også, men det er ekstremt effektivt til at sætte hastighed i projekteksekvering. Indsatsen er overskuelig, man arbejder systematisk og struktureret, og den potentielle modstand, man møder, er minimal, fordi man ‘bare prøver noget af’.

”Fordelen ved at arbejde med korte sprints var, at vi havde mulighed for at afprøve forskellige processer og hurtigt kunne ændre, når idéer viste sig ikke at virke – prøve noget nyt af og sætte i drift”, udtaler Henning Jensen.

Processen blev kørt stringent igennem perioden. Efter de indledende øvelser omkring målsætning og definition af kunderejse og processer samt udfordringer var rytmen fast. Et fælles møde på ca. 1 time hver 14. dag, hvor eksperimenter blev evalueret, nye designet og dialoger afholdt om, hvordan samarbejde og metode fungerer og evt. kunne køres bedre.

”Vi brugte Hildebrandt & Brandt som facilitatorer i processen, hvor de i starten var meget styrende og udfordrende, satte retning og var tydelige på møderne. Men efter en række møder, kørte vi mere og mere selv, og sparringen var nu mere til projektledere og interne facilitatorer end frontfigurer på møderne”, forklarer Gitte Højgaard

Eksperimenter i hverdagen

Efter forløbet er gennemført, og resultaterne begynder at kunne ses i hverdagen, er metoden stadig noget, som drøftes og nu også bliver benyttet i større eller mindre udgave på både projekter og opgaver i AURA.

Eksperimenter som tilgang til at accelerere udviklingshastighed bruger vi i stigende omfang på tværs af vores klienter. Det er dog blot en af mange agile metodikker, som mange organisationer arbejder med allerede, men endnu flere vil – som AURA – have stor fordel af at adoptere flere af disse metodikker. Det skaber særlig stor effekt i projektarbejdet, hvor vi oplever, at mange virksomheder har vanskeligt ved effektivt at eksekvere projekter med stigende kompleksitet på tværs af organisationen.

Om AURA Energi

AURA Energi a.m.b.a. er et andelsselskab ejet af over 100.000 andelshavere. AURA tilbyder el, energi, fiber, tv og hvidevarer mm. Selskabet har kontorer i Viby J., Galten og Odder og beskæftiger over 300 medarbejdere.

Hvis du ønsker at høre mere om det konkrete arbejde, er du meget velkommen til at kontakte Ulrik Christensen eller Ina Dam fra H&B.



ULRIK CHRISTENSEN er Partner i H&B. Han har stor erfaring med at rådgive direktioner og topledelser inden for operational excellence, herunder større transformationer og procesoptimering med fokus på vækst.

Ulrik kan træffes på
uc@hildebrandtbrandi.com



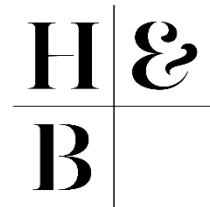
INA DAM er Partner i H&B. Hun har stor erfaring med at rådgive topledelser inden for operational excellence med fokus på at forbedre lønsomheden gennem stærk eksekveringskraft i strategiske projekter.

Ina kan træffes på
id@hildebrandtbrandi.com

Om H&B

Vi hjælper topledelser i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Læs mere på hildebrandtbrandi.com



HILDEBRANDT & BRANDI