



## Detailgiganten Coop rustet sig til fremtidens konkurrence på dagligvaremarkedet

*4. januar 2016 tog Coop et vigtigt skridt ind i fremtiden med lanceringen af SAP Finans. Løsningen ensretter og effektiviserer interne finansielle transaktioner og rapporteringer og nedbringer samtidig omkostninger ved tunge, manuelle arbejdsgange og system-vedligehold. Herved styrker Coop sin reaktionskraft i et konkurrencepræget detailmarked og kan bruge kræfterne på kunderne i butikkerne og på at realisere ambitionerne om at udvikle dansk madkultur, øge dagligvaremarkedet og være konkurrencedygtig.*

### Det gode købmandskab

I 1866 åbnedes Danmarks første brugsforening i Thisted. Den handlede med sukker, smør og mel. Overskuddet delte man i forhold til, hvor meget den enkelte købte ind. Alle fik noget ud af det.

I dag er Coop Danmarks største detailhandelsvirksomhed. Og ligesom det gjaldt i Thisted handler godt købmandskab i Coop

stadig om at skabe fordele for hinanden - fordele for sine kunder, leverandører og kolleger i Coop. Samarbejde og tillid er her afgørende principper.

For det medlemsejede kooperativ, Coop, er overgangen til en SAP understøttet IT-infrastruktur en stor udfordring. Mens SAPs styrke er ensartethed, fælles standarder og derved administrative stordriftsfordele udfordres butikkernes lokale frihedsgrader til at gøre tingene, som man selv synes – noget der historisk har været vigtigt, for at kunne levere godt købmandskab i samspil med lokalsamfund rundt omkring i Danmark, på Grønland og Færøerne. Særligt udfordret er Coops ca. 400 franchisebutikker, der traditionelt har kunne drive deres butikker relativt autonomt. SAP skal vise sit værd i Coop, men det bliver ikke uden omkostninger.

### Sammen om god IT implementering

Tilbage i maj 2014 lancerede Coop sin første SAP løsning. SAP HR. Sammen med SuccessFactors blev det indført for at understøtte HR processerne og for at give alle ledere i Coop et komplet overblik over alt, der vedrører personaleadministration og -udvikling i koncernen.

Idriftsættelsen af SAP HR var udfordrende. Foruden en række tekniske problemer måtte man erkende, at organisation – de mange brugere, ville have haft fordel af mere information og træning forud for idriftsættelsen. Og supportorganisationen var ikke tilstrækkelig dimensioneret til at støtte brugerne effektivt. Satsningen på e-læring på bekostning af traditionel træning viste sig bl.a. ikke at være tilstrækkeligt. I en længere periode måtte Coop arbejde med fejlagtige HR-data, herunder bl.a. fejl i lønuddbetalinger. Alt sammen ting der betød en ekstra belastning for organisationen, men er undre kontrol i dag. Med erfaringen fra SAP HR idriftsættelsen var medarbejderne utilfredse og skepsis var stor i forhold til implementering af de næste SAP moduler i Coop og der måtte en ekstraordinær indsats for at SAP Finans skulle blive en

succes. Der blev skrue kraftigt op for forandringsledelsesindsatsen. Missionen var klar. I et tæt samarbejde mellem programorganisationen, Scoop og afdelingen Koncernregnskab, skulle tilliden til SAP løsningerne genskabes og finans-modulet skulle nu implementeres uden at skabe unødigt bølgegang i forretningen.

For at genrejse forretningens ejerskab, sikre de nødvendige kompetencer og skabe en høj parathed i Coops butikker ved overgangen af SAP Finans, designedes en forandringsstrategi, der i hidtil uset omfang i Coop, lagde op til organisatorisk implementering via samarbejde, inddragelse, ydmyghed og kommunikation i øjenhøjde.

Baseret på forandringsstrategien blev en række konkrete organisatoriske greb og principper taget i brug. Implementeringen bliver i dag omtalt som historisk succesfuld:

#### **Påvirkningsanalyser**

På baggrund af tidlig opdeling i målgrupperne blev påvirkningsanalyser udarbejdet. Analyserne viste hvilke forandringer de respektive målgrupper vil komme til at opleve. Analyserne blev lavet sammen med repræsentanter fra målgrupperne og udgjorde sammen med interessentanalysen fundamentet for interessenthåndteringen og træningen.

#### **Omfattende inddragelse af interessenter og forankring af viden hos nøgleaktører**

Som et afgørende princip blev forandringsstrategien, herunder principper for kommunikation, inddragelse og udrulning af systemtræning, på et tidligt stadie udviklet i tæt samarbejde med væsentlige interessenter. Således blev der sikret et ejerskab hos Koncern Regnskabs butikskonsulenter, kædernes salgschefer, rådgivere og Kæderåd samt ca. 90 Superbrugere fra butikkerne. Endvidere blev en butikreferencegruppe sammensat på tværs af butikskæderne.

Konkret blev 14 butikskonsulenter fra Koncernregnskab involveret i tilblivelsen af træningskonceptet samtidig med at de indvilgede i at tage rolle som medtrænere for alle Coops butikker. Herved blev både opbyggelsen af solide SAP kompetencer og ejerskab for træningen sikret hos denne gruppe, der i forvejen er involveret i udvikling og vedligehold af administrative butiksprocedurer og til daglig har sin gang ude i butikkerne. Gruppen kan derved også fremadrettet støtte for butikkerne i brugen af SAP Finans samt optræde som positive ambassadører for SAP løsningerne.

Tilsvarende fik de ca. 90 Superbrugere (som overvejende er butiksledere, rekrutteret på tværs af kæder og landsdele) tildelt aktive roller før og efter Go live. Superbrugerne blev også gjort til hjælpetrænere for butikskolleger og efterfølgende gjort til et kontaktpunkt i Serviceorganisationen, som butikkerne kan trække på direkte, når de har brug for hjælp.

Både Butikskonsulenter og Superbrugere fik en et særligt forberedelsesforløb, der klargjorde dem til de aktive roller de fik tildelt. I forberedelsen indgik foruden udvidet systemtræning også træning (via workshops) i rollen som medunderviser og superbruger. Samtidig fungerede forberedelsesforløbet som generalprøve for materiale og form til butikstræningen

I samarbejdet med disse grupper gjorde programmet en dyd ud af at tale åbent om og anerkende udfordringerne fra HR lanceringen og herved invitere til dialog om, hvordan implementeringen af Finans kunne gøres bedre. Herved blev der god lejlighed til at lytte til forretningens bekymringer og gode idéer. Dette har medvirket til at skabe et medejerskab for implementeringsprocessen, aflive myter og begrænse modstand.

### **Obligatorisk SAP træning for alle Coops butikker**

For at sikre at Coops butikker var klar til at tage SAP Finans løsningen i brug blev et træningsforløb sat i gang, hvor mere end 700 butikker modtog træning i de nye finansielle processer og praktisk systemtræning. Træningen blev tilrettelagt kædespecifikt og leveret i træningslokaler i Randers, Odense og Albertslund samt på Grønland og Færøerne over 8 uger op mod Go live. Mere end 1.150 butiksdeltagere svarende til 98 % af butikkerne fik træning i denne periode.

Butiksledere er praktiske mennesker og udfordringen var konceptuelt at få skabt en træning, der var relevant i forhold til deres daglig praksis ude i butikken, kunne begrænses til én dag og kunne leveres i et sprog i øjenhøjde med brugerne, der for de fleste vedkommende ikke er drevne IT-brugere.

Ingen bliver eksperter i SAP på én dag. Derfor var ambitionen også, at give butikkerne tilstrækkelig føling med de nye arbejdsgange og systemet, så de opnåede tryghed ved den senere ibrugtagning. Herefter kunne deres læringskurve accelereres.

Træningen blev designet med mest mulig *hands on*, så deltageren selv kunne prøve at trække lister, kontere og godkende fakturaer – svarende til de handlinger de skulle kunne hjemme i butikkerne. Endvidere blev deltagerne trænet i at bruge det vejledningsmateriale, der blev udarbejdet og som efterfølgende skulle hjælpe dem med hurtige opslag.

For at sikre en træning i øjenhøjde med brugerne etableredes trænermakkerskaber bestående af professionelle erhvervsundervisere fra Tietgen Competence Center, som har bred erfaring i at undervise Coops ansatte i IT systemer samt Superbrugere og butikskonsulenter fra Coop. Konstruktionen sikrede, at træningen kunne ske på et højt voksenpædagogisk niveau med solide SAP og systemkompetencer, men også med tilstedevær af solid viden om den økonomiske/administrative økonomiske praksis ude i Coops egne butikker. At bringe disse

kompetencer sammen i træningen er efterfølgende blevet rost meget.

*God vekslen mellem teori og praksis. Trænerne var gode til at supplere hinanden.*

Citat Uddeler

### **Let tilgængeligt trænings- og vejledningsmaterialer**

Vejledningsmaterialer i form af korte, praktiske Kvikguides med skærbilleder, der guider brugeren igennem de forskellige handlinger og processer har været afgørende for at skabe overblik og tryghed.

Som et gennemgående træk blev der i udviklingen af materialerne lagt vægt på at gøre dem butiksrelevante og formuleret i et ukompliceret sprog, som kunne genkendes for derved at gøre dem egnede til kort kontortid i butikkerne. Brugerne stiftede bekendtskab med materialerne på træningen, hvor de blev brugt til at løse konkrete opgaver, og herefter hjembragt i en træningsmappe til brug for senere opslag. Materialerne opdateres løbende og kan findes digitalt på Coops intranet.

Den forudgående udviklingsproces har i sig selv været værdifuld for Coop. Formuleringen af guides og gentagne tests af disse i et træningssystem, er sket i et tæt samarbejde mellem forretning, forandringsteam og butikkernes superbrugere. I denne proces er mange uklare forhold, fx om tilrettelæggelse af nye arbejdsgange, blevet løftet op til principiel afgørelse. Dette har forberedt forretningen på ibrugtagning, løftet kompetencerne hos de involverede og sikret kvaliteten af træningsmaterialet, før det skulle stå sin prøve.

### **Stor tilfredshed og parate brugere**

At udrulningen af butikstræningen forløb godt er de høje evalueringsscorer et vidnesbyrd om. På tværs af de faktorer, der definerer graden af tilfredshed med træningen scorede butikkerne i gennemsnit SAP træningen til 4,3 på en 5 trins

skala. Væsentligst blev træningen rost for at være i øjenhøjde med brugerne og ved at træningsmaterialet var professionelt og overbliksskabende og derved gav tryghed.

Givet den forudgående inddragelse, høje grad af kommunikation og praktiske træning meldte butikkerne efterfølgende om en høj grad af parathed til at tage finansløsningen i brug ved i gennemsnit at score denne til 4,1 på samme 5 trins skala.

### Stor tilfredshed med SAP træningen

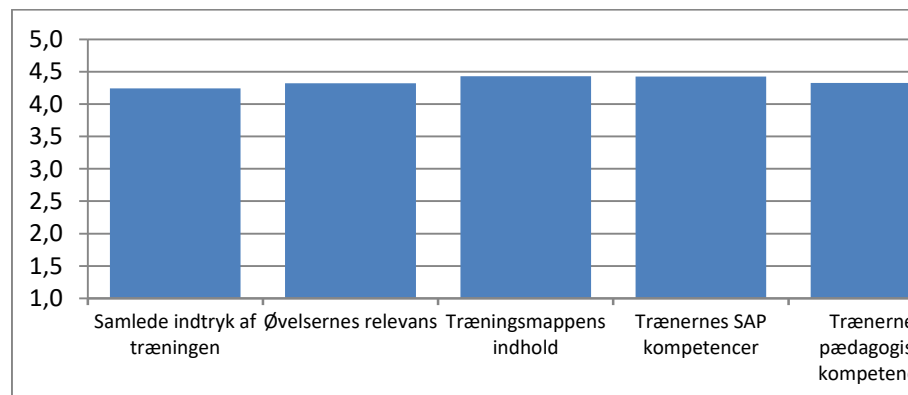


Fig. 1. Gennemsnittet af 1.300 butikbrugeres vurdering af tilfredshed med træningen. Vurderet på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst.

### Brugerne melder klar til SAP Finans

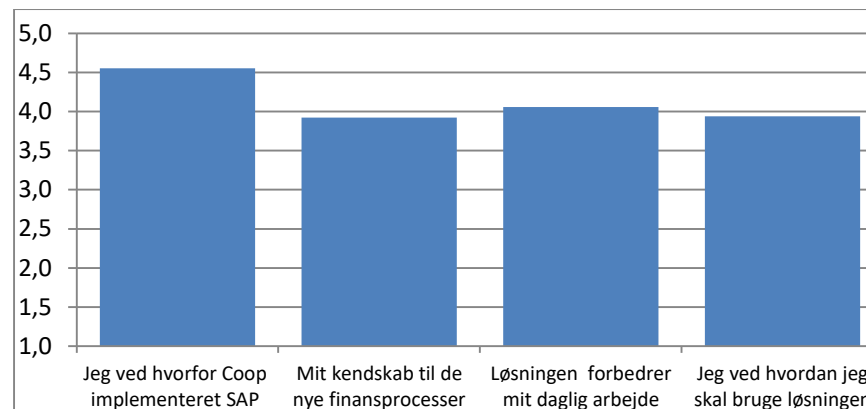


Fig. 2. Gennemsnittet af 1.300 butikbrugeres vurdering af egen parathed til at tage SAP Finans løsningen i brug. Vurderet på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst.

### Systematiske målinger og faktabaseret styring

Som et gennemgående greb for den organisatoriske implementering blev der systematisk foretaget målinger af butikkernes tilmeldinger og fremmøde til butikstræningen, brugernes tilfredshed med træningen samt egen vurdering af parathed til at tage løsningerne i brug efterfølgende.

Målingerne for tilfredshed og parathed skete i forbindelse med endt træning og den umiddelbare opfølgning herpå var med til at give input til løbende forbedringer af indholdet i træningen. Butikkernes evalueringssdata blev også brugt aktivt i fortællingen om fremdrift og "organisationstemperatur" til interessenterne (herunder fx Direktion, kædechefer og Programorganisation) for derved at understøtte faktabaseret styring. Væsentligt var det, at de gode tilfredshedsdata var med til at skabe tryghed i organisationen. Organisationens parathed var i sig selv en afgørende hovedleverance for forandringstemaet og en forudsætning for idriftsættelse af SAP Finansløsningen.

## Potent Serviceorganisation

De fleste virksomheder, der har implementeret større ERP-systemer har erfaret, at selv om man er grundigt forberedt på ibrugtagning, vil der være en udfordrende startperiode, hvor brugerne for alvor skal lære de nye forretningsgange og redskaber at kende og hvor der vil være tekniske børnesygdomme, der skal håndteres. Det kræver et særligt beredskab, der støtter op om den ekstra organisatoriske belastning det er, at tage et stort nyt system i brug.

I Coop har man lært af den tidligere SAP HR udrulning, hvor der viste sig et større behov for en supportorganisation end først vurderet. Således har man med ibrugtagningen af SAP Finans sørget for at klargøre en ekstraordinær Serviceorganisation, der står klar til at bistå forretningen ved Go-live og igennem en opstartsperiode på ca. 5 måneder. Serviceorganisationen, som er bemanded af medarbejdere fra både Koncernregnskab, HR og IT arbejder med ambitiøse servicemål, udvidede åbningstider og en ressourcemasse, der kan skaleres efter forholdene. Foruden brugenes mulighed for telefonisk support via et *single point of contact* har brugerne adgang til at kontakte Superbrugerne og butikskonsulenterne, som er integreret i Serviceorganisationen.

## Resultaterne taler for sig selv

Godt én måned efter Coops ibrugtagning af den nye SAP Finans løsning, kan de første konklusioner drages. Systemet fungerer, brugerne kan finde ud af at bruge det, de nye arbejdsgange er taget i brug og organisationen er ved godt mod.

Missionen ser ud til at være lykket og man taler på alle niveauer om en historisk velgennemført implementering.

Som et gennemgående træk beretter den efterfølgende procesevaluering om at forandringsstrategien har ramt plet. Den omhyggelige inddragelse af kerneinteressenter - og hyppige informationsstrøm til den bredere interessentkreds -

hvad enten det har været via præsentationer, workshops, informationsmøder rundt i hele landet, information på intranet og sociale medier, så har det medvirket til at skabe et højt forståelsesniveau og en tryghed for processen, som har forplantet sig i den brede organisation.

Med den veltilrettelagte træning af butikkerne - i øjenhøjde med brugerne og tilgængeligheden af lette vejledningsmaterialer, har Coop ikke kun indfriet målet om en forholdsvis gnidningsfri overgang til SAP Finans, man har også fundet formlen for veltilrettelagt organisatorisk implementering af kommende SAP Finans moduler og andre større IT systemer.

### Hvordan har Peaks konsulenter medvirket?

- Peak har i gennem hele implementeringen været tilknyttet programmets forandringsteam og ydet rådgivning i forhold til den samlede organisatoriske implementering
- I forhold til klargøring af Coops butikker, har Peak specifikt haft ansvar for:
  - Konzeptudvikling og gennemførelse af den obligatoriske træning til alle Coops butikker
  - Klargøring af butikstrænere via et *train-the-trainer* forløb
  - Træningsplanen for 700 butikker (herunder ressourceaftaler og logistik)
  - Konzept for målinger af tilfredshed og parathed
  - Konzept for træningsmaterialer
  - Ledet proces for udvikling af træningsmaterialer
  - Levering af ledelsesinformation om fremdrift og målinger til styregruppe og topledelse
  - Overdragelse af træningskoncept til forretningen efter idriftsættelse
- Peak har endvidere været ansvarlig for træning og klargøring af koncernens outsourcete regnskabsafdeling i Indien, medarbejdere i Coops Koncern Regnskab samt ledelse og medarbejdere på Coops hovedkontor.

