

Interimledelse - Å skape varige resultater på kort tid

Anne B. Heyerdahl 31.8.2017

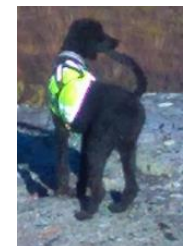
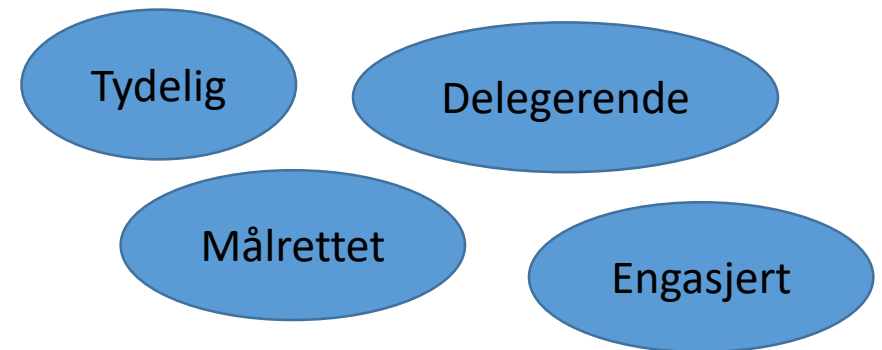
Agenda

- Bakgrunn – CV
- Grossist AS
- Mandat som Kategori- og Innkjøpssjef i Grossist AS
- Oppstart og gjennomføring – generisk
- Oppstart, gjennomføring og avslutning i Grossist AS

10 års konsulenterfaring	Dovre International AS, Cap Gemini Ernst & Young	
13 år ledererfaring fra toppledergrupper	Vinmonopolet AS, Norrøna Sport AS, Wenaas Workwear AS	Logistikkdirektør, Supply chain direktør
2 års erfaring som selvstendig konsulent	Interimledelse, «Advisory Board», analyse oppdrag	Innkjøp, logistikk, SC, CSR, prosessforbedring



Diplomøkonom – Handelshøyskolen BI
 Master of Management – Handelshøyskolen BI
 Styrekompetanse I – Handelshøyskolen BI
 MBA – Sustainable Innovation in Global Seafood – Norges Handelshøyskole (pågår)



Grossist AS

- En av Norges største grossister innen sin bransje eid av et samvirke - SA
- Synkende omsetning og lønnsomhet fra 500 mill. 2006 til 336 mill. i 2016
- Ny ledelse fra 1.1.2016 – omstillingsarbeid pågår

Mandat – Kategori- og innkjøpssjef

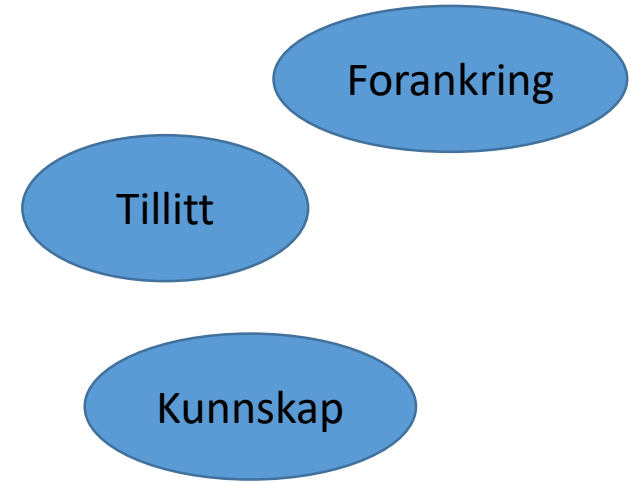
- Oppstart nytt ERP system 28.1.2017 – ansvarlig for Kategori- og Innkjøps behov, funksjonalitet og implementering
- Legge grunnlag for endring fra Varekontor til Kategori- og Innkjøpsavdeling

Bakteppe

- Strategi: mål og retning kommer ovenfra – hvordan må komme fra medarbeidere
 - **Involvere**
- Endringer skaper usikkerhet, en ny leder er en endring
 - **Etablere relasjoner og skape tillitt**
- Resultater kreves raskt, mange aktiviteter, mye informasjon
 - **Må sette av noe tid til refleksjon – noen utfordringer krever mer komplekse løsninger**



- Oppstarts samtaler
 - Leder/oppdragsgiver
 - Medarbeidere
 - Kolleger
 - Nøkkelpersoner
 - Evt. kunder/ leverandører/interessenter
- Verifisere mandat, mål, situasjons-beskrivelse, nøkkelpersoner
- Presentere meg, rolle, mandat, situasjonsbeskrivelse, løsningsforslag, mål, identifisere viktige forum
- Bli kjent med og høre medarbeiders syn





Mål og handlingsplan

- Kortsiktige og langsiktige mål
- Ansvarlige per aktivitet og mål
- Regelmessige møtepunkter avdeling
 - informasjon, forankring i avdelingen
- Regelmessige møtepunkter leder/oppdragsgiver
 - Forankring, justeringer
- Status
 - Oppfølging av avtalte aktiviteter/måloppnåelse



Bli kjent

- Ingen eksisterende faste avdelingsmøter – stor frustrasjon over lite informasjon
- Lite kjennskap til planlagt endring i innkjøps-/vareutvelgelsesprosesser – både i avdelingen og i andre avdelinger
- Lite kommunikasjon mellom salg – innkjøp
- Betydelig skepsis til nytt ERP system – ingen ønske om å delta
- Ingen involvering av Innkjøp som avdeling, eller fagkunnskap i ERP prosjektet
 - Ingen vurdering av Navision funksjonalitet opp mot innkjøpsprosess i bransjen/selskapet
- Mye fagkompetanse på kjerneprodukter, lite på kategoristyring og kommersielt innkjøp

Mål og handlingsplan *2

- Kategori- og innkjøp – implementering NAV
 - 1. runde av kategoriseringsarbeid – involvering av nøkkelpersoner
 - Opplæring i NAV – nøkkelpersoner
 - Minimumskrav for å kunne gå «live» - påvirke endringsregime
 - Tydeliggjøre risiko ved oppstart under ulike forutsetninger
- Fra Varekontor til Kategori- og Innkjøpsavdeling
 - Utarbeide mål, hensikt, mandat, grensesnitt – godkjenning
 - Stillingsbeskrivelser
 - GAP analyse – nåværende til ønsket situasjon (organisasjon og økonomi)
 - Kompetanseutviklingsplaner
 - Etablere forum på tvers av Kategori-/innkjøp og Salg



Overlevering

- Oversikt over relevante dokumenter
- Oppdaterte planer – anbefalinger/begrunnelser
- Noen dager oppfølging i løpet to måneder etter avslutning

Varige resultater?

- Navision er implementert
- Kompetanse er hevet
- Hovedinnholdet i min beskrivelse av Kategori- og innkjøpsavdeling er videreført

- Er det mulig med kulturendring på 6 måneder?
- Greier man å påvirke nok som mellomleder og er en del av toppledergruppen?

Takk for meg!

<http://www.heyerdahlconsulting.com/>

<https://www.linkedin.com/in/anne-b-heyerdahl-5955987/>

abh@heyerdahlconsulting.com

+47 48 22 65 06