

- 2 ▶ **Praktikfall 1**
Hållbarhet ställer nya krav på konsultbranschen
- 3 ▶ **Praktikfall 2**
Tillbaka på spåret inom 100 dagar
- 4 ▶ **Klimatförändringarna**
En kartläggning över de globala möjligheterna

Fokus på hållbarhet

Smältande isberg, cykloner, orkaner, översvämningar och torka – idag är det nog få som på allvar ifrågasätter att något håller på att hända med jordens klimat. Hur allvarligt det är kan vara svårt att få grepp om, men FN-chefen talade nyligen om katastrof, efter den senaste lägesrapporten från den internationella klimatpanelen, IPCC.

De flesta företag idag förstår behovet av att ta ansvar för vår framtida miljö. Det är inte minst ett växande krav från alla de intressenter som omger företaget: kunder och konsumenter, analytiker och marknad samt det omgivande samhället. Just nu är det klimatfrågan som är, och länge kommer att förbli, i fokus. Men även andra hållbarhetsaspekter av verksamheten synas nu som aldrig förr, oavsett bransch. Ingen har råd att få sitt varumärke ifrågasatt som miljöförstörare, nu när det är ett paradigmskifte som går snabbare än vi anar. Ett exempel på vad som sker är bristen på ekologiska varor, eftersom producenterna inte bemöter marknadens och konsumenternas efterfrågan.

Det här numret av EIM Newsletter är annorlunda. Två av artiklarna i numret tar upp aspekter av miljöarbetet i företagen. Den ena handlar om hur man säkerställer ledningsresurser för att planera och utvärdera projekt i företagets verksamhet utifrån hållbarhetsynpunkt. En väg att gå är naturligtvis att kalla in extern kompetens och här är vår partner Boer & Croon i Holland en av de ledande på sitt område, med flera stora prestigeprojekt inom miljö på meritlistan.

Men det är också viktigt för företagen att delta i policyskapandet kring miljöfrågorna. Sista sidans artikel handlar om hur Vattenfall tagit en global ledarroll i koldioxidfrågan, inte minst genom att på djupet kartlägga vad som faktiskt är möjligt och kostnadseffektivt att göra, nu och i framtiden.

Som vanligt delar vi med oss av våra erfarenheter genom ett praktikfall. Den här gången handlar det om ett utlandsägt svenskt företag inom miljöteknik där ägarna förlorat tålamodet. En extern förändringschef vände verksamheten på 100 dagar. Det var naturligtvis det viktigaste med hans uppdrag. Men intressant är också hans påpekande att det förmodligen krävdes en utomstående part för att över huvudtaget övertyga ägarna om att det fanns en kärna i verksamheten som var värd att satsa på.

Trevlig läsning!



Anders Kuikka

»Hållbarhetsfrågorna kan inte hanteras som vilken trend som helst.«

»För Boer & Croon, liksom för dess kunder har hållbarhetsfrågan också krävt ett strategiskt vägval.«

Inget trovärdigt företag kan längre bortse från de frågeställningar som väcks av de pågående klimatförändringarna och av annan miljöpåverkan från företagets kommersiella verksamhet. Ansvarsfrågorna påverkar även konsultbranschen och dess förhållningssätt till olika kundbehov.

»Hållbar utveckling har förflyttats från att vara en fråga för det offentliga till ett område där även företagen inser behovet att ta ett ansvar för planetens framtid. Trovärdighet är en nyckelfaktor för att skapa kundlojalitet och det gör att hållbarhetsfrågorna inte kan hanteras som vilken trend som helst«, säger Dr Jos M. E. Hessels, partner hos EIM:s holländska samarbetspart Boer & Croon.

För honom är hållbarhet en fråga om ekonomisk överlevnad och företagets ledning kommer i framtiden att avkrävas ansvar för vilken hållbarhetsstrategi man väljer.

»Det kräver engagemang, vägval, anpassning och en innovativ organisation.«

För Boer & Croon, liksom för dess kunder har hållbarhetsfrågan också krävt ett strategiskt vägval. Frågeställningen har varit om man skulle förändra sin affärsidé och helt se på omvärlden med miljöögon eller om man skulle integrera en hållbarhetsapproach i sin befintliga verksamhet och befintliga tjänsteutbud. Valet föll på det senare alternativet.

»Vi möter ju bägge sorters ledare, de som redan arbetar

med ett hållbarhetsperspektiv och de som ännu inte tänker i alternativa banor. I båda fallen kan vi vara till hjälp«, säger Jos Hessels.

En bekräftelse på att detta varit rätt väg är en växande andel hållbarhetsprojekt i uppdragsportföljen.

Inom området hållbar energi konsulterades exempelvis B&C i planeringsfasen av en gigantisk vindkraftspark i Nordsjön. Flera erfarna projektledare var också engagerade av ett större holländskt energiföretag i research och förberedelse av nya gasfyndigheter. Ett holländskt elbolag bad om hjälp i övergången till en ny typ av »smarta« elmätare. Byggsektorn, som strävar efter förbättrade produktionsmetoder, bättre byggmaterial och energieffektiv isolering, är ytterligare en viktig kundgrupp.

Nyligen fick B&C ett mycket prestigefullt uppdrag från Europas i särklass största hamn, i Rotterdam. Hamnen är mycket proaktiv i hållbarhetsfrågor och har anslutit sig till Clinton Climate Initiative. Som en följd har hamnen beslutat inbjuda elva av världens övriga storhamnar till diskussion och erfarenhetsutbyte kring frågor som rör

föroreningar, förnybara energikällor och koldioxidutsläpp. Ett konkret inslag i arbetet är ett toppmöte som kommer att hållas sommaren 2008.

B&C kommer att förbereda arbetet och tillhandahålla experttjänster inom några av de områden som ska avhandlas på toppmötet, nämligen logistik, sjöfart och energi.

»För oss är detta ett partnerskap som bekräftar att vi har anpassat vårt sätt att arbeta på ett sådant sätt att vi kan leverera värde till en krävande organisation som siktar mot en högklassig hållbarhetsprofil. De ställer samma krav på oss som hållbar utveckling i sig gör. Vi måste kunna tänka gränsöverskridande, multidisciplinärt och innovativt. Det är ambitioner som vi delar med våra kunder«, säger Jos Hessels.

Tillbaka på spåret inom 100 dagar

Efter flera år av svaga resultat och turbulens i ledningen började de brittiska ägarna tappa tålamodet med sin svenska verksamhet. En förändringsexpert kallades in med hjälp av EIM och efter 100 dagar var företaget på rätt spår igen.

Det svenska företaget ingår i en laboratoriekedja med huvudkontor i Storbritannien och med verksamhet i flera europeiska länder. Koncernen ägs av ett brittiskt private equity-företag.

I Sverige hade verksamheten genomgått en konsolideringsprocess som bland annat innebar att antalet laboratorier hade minskats från 23 till fyra. Trots detta utvecklades resultatet inte på ett tillfredsställande sätt och styrelsen krävde snabba åtgärder för att förbättra situationen. Lösningen blev att kalla in en interim manager.

Valet föll på en holländsk konsult med förändrings- eller så kallat turnaround-management som specialitet. Han har sedan tidigare en mångårig erfarenhet av ledande positioner i europeiska multinationella företag, inklusive verksamheter i Skandinavien.

Det som var mest påfallande vid de första mötena med organisationen var bristen på ledarskap.

»Det fanns en stor kompetens i organisationen, men mycket lite vägledning om vad som förväntades av dem, vad de skulle åstadkomma och hur. Under en tvåårsperiod hade det varit ideliga förändringar på ledningsnivå och jag kom in när den siste av fyra i det ursprung-

liga managementteamet gett sig av«, berättar han.

Å andra sidan innebar just detta faktum att det fanns en stor mottaglighet för förändring.

»Det var lätt att möta medarbetarna under dessa omständigheter. Visserligen fanns det väl några som spjånade emot, men folk hade lidit av att organisationen svajat hit och dit och välkomnade därför en tydligare färdriktning.«

Hans första åtgärd var att lägga fast ett åtgärdsprogram för de 100 dagar som uppdraget omfattade. 30 förändringsprojekt skulle implementeras i alla delar av organisationen.

»Jag ifrågasatte allt, hur arbetet var organiserat, deras produktportfölj, prispolitik, IT-projekt, produktivitet, transportavtal, provtagningsmetoder...«, säger han.

I april och maj lades en ny budget fast och samtidigt flyttades alla medarbetare med kundkontakter till försäljnings- och marknadsavdelningen. Under denna period började också sökandet efter en ny ledningsgrupp att ge resultat.

»Mellan juni och augusti genomförde vi ytterligare

organisationsförändringar, införde ett nytt produktivitets-tänkande och anställde en ny ledningsgrupp. Mitt uppdrag var slut i juni, men jag stannade till september för att underlätta introduktionen av den nya ledningen.«

En viktig del av interim managerns roll visade sig bli att fungera som mellanhand mellan den svenska organisationen och ägarna.

»Ägarna hade varit de som drivit den tidigare konsolideringsprocessen hårdast. Jag upptäckte emellertid att den grundats på ett mycket svagt beslutsunderlag från den förra ledningen.«

Därför var det av avgörande betydelse att han kunde visa för koncernledningen och ytterst ägarna att den svenska verksamheten var kapabel att prestera förutsägbara och acceptabla resultat och att det dessutom fanns en tillväxtpotential.

»I det sammanhanget tror jag att det var en fördel att jag var en interim manager utan några band till företaget. Det var förmodligen lättare för mig att återupprätta förtroendet för något som sågs som en liten nischverksamhet och att övertyga ägarna om att den här gången visste vi vad vi gjorde och att vi gjorde rätt saker.«

»Styrelsen krävde snabba åtgärder för att förbättra situationen.«

»Folk hade lidit av att organisationen svajat hit och dit och välkomnade därför en tydligare färdriktning.«

En kartläggning över de globala möjligheterna

Potentialen för att minska utsläppen av koldioxid är överraskande stor. Det menar Vattenfall som tillsammans med McKinsey analyserat möjligheterna att minska utsläppen av växthusgaser fram till 2030.

Ett av de företag som går i täten när det gäller klimatfrågan är svenska Vattenfall. Ett skäl till detta är att energisektorn är extremt kapitaltung och därför tvungen att tänka långsiktigt. Ett annat är att företaget vuxit kraftigt genom förvärv sedan 1990-talet och det har inneburit en helt ny exponering för frågor kring klimatförändringar och CO₂-utsläpp.

Det första initiativet kom förra året i form av rapporten Curbing Climate Change som anlade ett 100-årsperspektiv på klimatutsläppen. Det var första gången ett företag gjorde något liknande och rapporten väckte stor uppmärksamhet. Nu har den följts upp med en global genomgång tillsammans med McKinsey & Co och har konkretiserats i en klimatkarta som riktar sig till policymakers världen över.

Vattenfall har även tagit initiativet till en gruppering av företagsledare, Combat Climate Change, som idag har ett 50-tal globala företag som medlemmar.

»Vi måste ta del i policydiskussionen och skapa rörelse i företagsvärlden, inte minst i skenet av vad som kan komma efter Kyotoavtalet, när en ny global klimatöverenskommelse ska ingås 2009. Vi är angelägen om att det blir marknadsinrik-

tade lösningar«, säger Arne Mogren.

Arne Mogren och Vattenfall är övertygade om att det i framtiden kommer att kosta att släppa ut CO₂ och att energi över huvudtaget kommer att bli en dyrare resurs.

»Vi måste gå ifrån en global ekonomi utan begränsningar av utsläppen och mot en global prisbildning. Utsläppen måste närma sig noll vid nästa sekelskifte. Det är fullt möjligt, men inte politiskt enkelt. Det

kommer att kräva mängder av olika lösningar.«

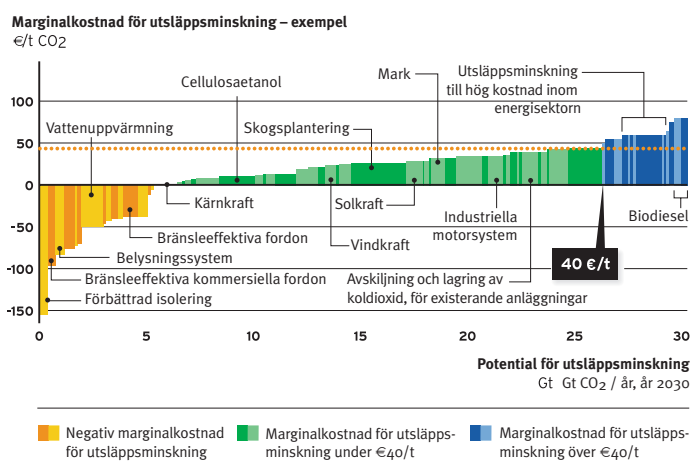
För utsläppsmålet 2030 finns 70 procent av de tekniska lösningarna tillgängliga idag, därtill sker ju kontinuerligt en teknisk utveckling. Samtidigt varierar kostnaderna kraftigt för att med dagens teknik minska utsläppen, liksom potentialen för åtgärder.

»Vår karta visar att jord- och skogsbruk är överraskande viktiga. Här finns den enskilt största potentialen för utsläppsminskning, inte minst på södra halvklotet. Åtgärderna är inte särskilt dyra att genomföra, men svåra. De kräver ett globalt system för överföring av resurser«, säger Arne Mogren.

Den globala kostnadskurvan

Vattenfalls kartläggning visar att det redan i dag finns en avsevärd potential att minska utsläppen till ingen eller negativ kostnad, framför allt i bygg- och

transportsektorerna. På en rad områden finns också mycket stora orealiserade möjligheter, till en kostnad av under € 40 per ton.



EIM är det ledande internationella företaget inom uppdragsbaserat ledarskap på styrelse- och ledningsgruppsnivå med över 4 000 genomförda uppdrag. Vi leder företag och organisationer genom kritiska förändringar och övergångskeden. EIM påskyndar tillväxt, ökar lönsamhet och når utstakade mål genom att med kort varsel tillsätta exceptionella företagsledare för att genomföra fastställda åtgärder. EIM tar ledningsansvar för uppdrag och resultat.

Våra uppdragsgivare väljer oss för den snabbhet och den globala täckning som idag är vår främsta styrka.

EIM i världen

Amsterdam	Barcelona
Bryssel	Chicago
Hong Kong	London
Madrid	Melbourne
Milano	München
New York	Paris
Shanghai	Singapore
Stockholm	Sydney

EIM Scandinavia AB

Birger Jarlsgatan 10
114 34 Stockholm
+46-8-22 22 10
info.se@eim.se
www.eim.se

Anders Kuikka
Mona Karlén
Beatrice Nordwall

Produktion:
Hallvarsson & Hallvarsson
Stegfors design