

2 ▶ **Praktikfall 1**
»Inköpskostnaderna har minskat med 10 procent«

3 ▶ **Praktikfall 2**
Snabb insats gjorde företaget redo för börsen

4 ▶ **EIM-talent**
En kartläggning över de globala möjligheterna

Förstärk din ledningsgrupp

Sammansättningen av varje ledningsgrupp är uttryck för en rad omständigheter: det kan handla om i vilken fas av sin utvecklingscykel ett företag befinner sig. Det kan också handla om rekryteringsläget och tillgången på kompetens, men det kan också vara så att ledningsgruppen saknar kunskap som man inte uppmärksammat behovet av.

Oavsett vilket kan behoven ändras snabbt. Företaget kan bli uppköpt, ägarna kan vilja notera bolaget eller det kan ske förändringar i företagets omvärld och konkurrenssituation som kräver ny kompetens i en ledningsgrupp. I de flesta sådana fall krävs ett snabbt agerande från ägare, styrelse och VD.

Vårt första praktikfall illustrerar hur nya ägare strukturerar om ledningen för att snabbt få upp lönsamheten. Företaget i fråga fick en ny private equity-ägare och de har ju namn om sig att vara otåliga, samtidigt som de är beredda att satsa för att nå sina mål.

Exemplet visar hur inköpsfunktionen ofta är ett styvmoderligt behandlat område där man inte ser möjligheterna att ta ett samlat grepp om företagets hela kostnadsbild. Men en professionell inköpsfunktion, ledd av en kvalificerad Chief Procurement Officer, har i själva verket stor betydelse för implementeringen av företagets strategier liksom för resultatet i stort.

Vårt andra praktikfall visar hur en framgångsrik strategi också är avhängig av att ledningsgruppen i sin helhet har rätt kompetens. Vad som är rätt för ett snabbväxande entreprenörsföretag behöver inte nödvändigtvis vara det för nästa steg i ett företags utveckling. Med en börsintroduktion ställs helt andra krav på redovisning, rätt strukturer, processer och affärssystem och ytterst på företagets CFO.

I båda de praktikfall som vi beskriver har EIM snabbt tillhandahållit spetskompetens inom respektive område, för att med erfarenhet och precision bygga upp det strukturkapital som krävts. Ägare och ledning kan känna trygghet i att allt kommer att finnas på plats, i väntan på en permanent ledningsperson. Som sista sidans referat av en ny undersökning från McKinsey, »War for talent«, visar finns det ofta brister i företagets prioritering av sin långsiktiga kompetensförsörjning. EIMs framgång bygger på att snabbt komma in med rätt personer som kan brygga över sådana brister.

Trevlig läsning



Anders Kuikka

»Inköpskostnaderna har minskat med 10 procent«

»Att komma som ett team ger en fantastisk effekt, man kan rivstarta på ett helt annat sätt.«

»Om man ska driva förändringsprocesser måste man kunna tala med både små och stora bokstäver. Det är lättare för medarbetarna att ta det från en extern person.«

Den världsomspännande koncernen hade vuxit snabbt genom förvärv och saknade en central inköpsfunktion. En interim manager från EIM kallades in för att snabbt få en sådan organisation på plats.

Företaget, som tillverkar byggnadsutrustning, förvärvades i januari 2007 av ett private equity-företag. Verksamheten bedrivs på 60 marknader och företaget har vuxit snabbt till en världsledare, främst genom förvärv. De nya ägarna såg som sin första uppgift att få till stånd en konsolidering av koncernen, där de olika bolagen hittills fortsatt att leva tämligen autonoma liv. Framför allt var det inköpsidan man siktade in sig på, eftersom inköp av varor och tjänster står för två tredjedelar av koncernens kostnads massa. En utredning beställdes av managementkonsulten A.T. Kearney som rekommenderade att koncernen inrättade en central ledningsfunktion för inköp, en Chief Procurement Officer, CPO.

För att inte riskera att utredningen hamnade i malpåse i väntan på en permanent CPO vände sig ägarna till EIM som kunde förmedla en mycket erfaren person med både teknisk kompetens och en karriär som inköpschef i en rad företag.

»De kontaktade mig i juni förra året och jag klev in i uppdraget omedelbart efter semestern 1 augusti«, berättar han. Kort därefter engagerade han också den konsult från A.T. Kearney som hade ansvarat för förstudien och tillsammans har de utgjort ett team under processen, något

han menar är ett skäl till att arbetet gett så snabba resultat.

»Att komma som ett team ger en fantastisk effekt, man kan rivstarta på ett helt annat sätt. Tyvärr underskattar man nästan alltid det. På de tio månader som har gått har inköpskostnaderna hittills minskat med 10 procent. Så långt hade vi inte kommit på denna korta tid om vi inte varit ett team.«

I processer av det här slaget är det också en stor fördel att den som ska genomföra dem kommer utifrån.

»Om man ska driva förändringsprocesser måste man kunna tala med både små och stora bokstäver. Det är lättare för medarbetarna att ta det från en extern person som inte har någon historik i bolaget. Själv har man också en fördel av att veta att uppgiften är tidsbegränsad och att man inte behöver ta så mycket hänsyn till framtida relationer.«

I just det här företaget var det dessutom så att flera av de uppköpta företagen tidigare varit bittra konkurrenter med helt skilda företagskulturer och det har ibland krävt extraordinära insatser för att få alla att acceptera en gemensam struktur samt en mycket operativ insats från främst CPO men även från teamet.

Vad ligger då bakom de kostnadsbesparingar som skett hittills?

»Vi har bland annat implementerat direktiv för inköp på koncernnivå, ett helt nytt förhållningssätt gentemot leverantörer, ett tydligt strategiskt tänkande, liksom avtalsmallar och regelverk för leverantörsrelationer. Nu är också en koncerngemensam utbildning för inköp på gång. Det är också ett sätt att bygga en långsiktig hållbar kultur och att stärka gemenskapen i koncernen.«

Sedan en tid tillbaka är en permanent CPO på plats och interimmanagern, som är kvar i koncernen, ägnar idag 50 procent av sin tid åt att stötta den personen. Resten av tiden tillbringas han som tillfällig inköpschef i ett av dotterbolagen.

»Det finns väldigt mycket kvar att göra på den nivån, till exempel när det gäller inköp av komponenter och hur konstruktionssidan har specificerat underlagen.«

Hans kontrakt har vid det här laget förlängts ett antal gånger och han vet ännu inte hur länge han blir kvar.

»Vi stannar så länge klienten behöver oss. Å andra sidan kliver vi givetvis av när vi ser att vi inte tillför något längre. Att anlita en interim manager kanske kan tyckas som en stor investering, men vår roll är ju att generera ett värde för ägarna. Det kanske är lämpligare att fundera över vad det kostar att INTE ta in en extern person?«

Snabb insats gjorde företaget redo för börsen

Ägarna ville förbereda företaget för en börsintroduktion men företaget stod samtidigt utan CFO. Den interim manager som EIM föreslog hade både börsvana och branschfarenhet. Han var på plats inom två veckor.

Det var inte den mest lämpliga tidpunkten, när företaget plötsligt fann sig stå utan en CFO. Läkemedelsföretaget, med säte i Sverige, har haft en imponerande tillväxt och en lika imponerande lönsamhetsutveckling de senaste tio åren. Man hade gjort nyetableringar som innebär att företaget täcker hela den europeiska marknaden med sina produkter. Ägarna tyckte nu att det var dags att förbereda en IPO, genom att göra företaget börsfärdigt.

»Vi hade redan organisationen på plats och rapportering enligt IFRS var påbörjad, liksom sammanställning av delårsbokslut. Men allt behövde stabiliseras med bättre styrning och bättre processer. Dessutom har vi ett stort antal dotterbolag som ställer stora krav på de logistiska funktionerna, faktureringsrutiner och annat«, berättar företagets VD.

Behovet av en CFO var därför så akut att det krävdes en interim-lösning medan en ny finansdirektör rekryterades.

»På två veckor kunde EIM hjälpa oss att få en person hit som både hade vana vid börsintroduktioner och dessutom erfarenhet av läkemedelsbranschen. Det uppskattade jag mycket.« Den interim manager som kom på plats uppskattade också sitt nya uppdrag:

»Vi fann varann direkt. Det var en personkemi som fungerade från första början«, säger han.

Uppdraget var alltså att säkerställa rutiner och processer i den finansiella rapporteringen som skulle kvalificera företaget för en börsnotering. Det innebar också att utarbeta och introducera en ny affärsmodell för styrning av dotterbolagen, samt medverka i rekryteringen av en permanent CFO. Han skulle också delta i ledningsgruppen och närvara vid styrelsesammanträden.

»Han kände väl till kraven och processerna vilket var precis vad vi behövde på vår väg från ett i första hand entreprenöriellt bolag till en tillvaro med striktare krav«, säger VD.

Den del av uppdraget som tog mest tid var att arbeta med dotterbolagen som tidigare hade fungerat mera som filialer än som riktiga profit centers.

»Men alla chefer var väldigt positiva eftersom det skapade förutsättningar för dem att komma närmare sina kunder«, berättar interim managern. »Tidigare saknade de tillräcklig power att möta kunden på sin marknad. Exempelvis skedde all fakturering från Stockholm. Nu har de fått förutsättningar att behålla och öka lönsamheten genom att ta steget från

marknadsföringsenheter till fullfjädrade dotterbolag.«

Han har också sett till att företaget nu kan leva upp till IFRS och börsens rapporteringskrav och att det finns rutiner för uppföljning och analys baserat på rullande 24-månadersutfall. En överraskning var att upptäcka det otillräckliga affärssystem som användes och som det blev nödvändigt att byta ut. Under uppdragets gång genomfördes dessutom ett stort förvärv där interim managern också hade mycket kompetens att tillföra.

När en permanent CFO var på plats gick de båda omlott i en månad. Allt var inte »färdigt« vid överlämningen men nu är den fortsatta utvecklingen i säkra händer, anser han.

»Min roll är just att driva projekt, såsom IPO och roll-outs. Jag är mån om att göra en bestående insats, jobbar intensivt och tar noga reda på vad kunden vill ha. Jag vill alltid lämna efter mig ett strukturkapital med robusta rutiner och processer och en tydlig ansvarsfördelning och ett bättre utnyttjande av de resurser som finns. Och så vill jag knyta ihop säcken och göra en juste överlämning. Det lyckades bra och det känns bra att veta att de nu har ett handlingsutrymme när de vill ta nästa steg, oavsett om det gäller en notering eller i det fortsatta arbetet på att leda strukturomvandlingen i den nisch där de är verksamma.«

»På två veckor kunde EIM hjälpa oss att få en person hit som både hade vana vid börsintroduktioner och dessutom erfarenhet av läkemedelsbranschen.«

»Jag vill alltid lämna efter mig ett strukturkapital med robusta rutiner och processer och en tydlig ansvarsfördelning och ett bättre utnyttjande av de resurser som finns.«

Att göra kompetens till en strategisk fråga

Bristen på kompetenta medarbetare är minst lika stor ute på företagen, tio år efter det att McKinsey presenterade rapporten »War for talent«. Även om flertalet företag numera säger att medarbetarna är deras största tillgång, är förvånansvärt få av dem väl rustade för att hitta, motivera och behålla duktiga medarbetare.

Det framgår av McKinsey's uppföljande undersökning, »Making talent a strategic priority«, som nyligen publicerades. Till viss del ligger externa faktorer bakom problemet, men de stora hoten kommer framför allt från företagen själva.

Växande utmaningar

En utmaning är att det helt enkelt inte finns tillräckligt många personer med rätt kvalifikationer på arbetsmarknaden. Även om allt fler i världen utbildas på högskola och universitet dras många i utvecklingsländer (emerging markets) med dåliga språkkunskaper, tveksam utbildningskvalitet samt ibland kulturella svårigheter såsom brist på erfarenhet av teamarbete och initiativtagande. En annan utmaning är att Generation Y, de som är födda på 1980-talet, ställer högre krav på sina arbetsgivare än sina äldre kollegor och därför kan uppfattas som svårare att chefa över. En tredje utmaning är att globaliseringen ofta medför nya krav på att jobba utomlands, att ha både lokal kännedom och internationell erfarenhet, vilket långt från alla välutbildade besitter.

Fiender inom företagen

Undersökningen menar dock att bristen på rätt kompetens främst

är orsakad av företagen själva. Bland annat på grund av att de arbetar för kortsiktigt med så kallad talent management. Företagen har investerat i HR-system och HR-processer och frågan har nått upp till styrelserummen. Men det verkar som om toppchefernas prioritet att maximera nästa kvartalsresultat tränger undan HR-frågorna då det tar tid innan talangjakt, utbildning och karriärutveckling ger positiv effekt på företagets resultat. En chef i ett europeiskt företag förklarar situationen på följande sätt: »Talent management sätter dig under press för det hindrar dig från att göra det som du får belöning för.«

En annan kritik som framförs i undersökningen är att företagen koncentrerar sina HR-insatser för hårt till de mest högpresterande medarbetarna. Fokus på en liten klick medarbetare riskerar att sänka moralen bland övriga och därmed den generella prestationsnivån. Genom att inkludera alla medarbetare i HR-arbetet skapas lojalitet och en jämn kunskapsnivå.

Ytterligare ett internt problem är att företagen profilerar sig för ensidigt gentemot arbetsmarknaden. Med tanke på att företagen vill attrahera medar-

betare med olika kompetens, nationalitet, ålder och kön borde segmentera sitt så kallade »employer brand« därefter. Företagen bör till exempel ha olika sektioner under »Arbeta hos oss« på webbplatsen och anpassa sektionernas design och språk efter respektive målgrupp.

Slutligen menar undersökningen att HR-funktionen på ett bättre sätt måste förstå företagets verksamhet och strategier för att kunna översätta dem till en kompetensstrategi. Dessutom bör HR-cheferna bredda sin fokus från att serva ledningen till att jobba även längre ut i organisationen. En god förståelse för företagets alla avdelningar och områden är av yttersta vikt för att HR-chefen ska kunna summera och förstå behov av kompetens och erfarenhet hos nya medarbetare.

Från ord till handling

För att nå framgång måste företagen se talent management som en strategisk fråga för verksamheten. Cheferna måste bidra till medarbetarnas utveckling, engagera sig i deras karriär och aktivt leda sina medarbetare och team. Enligt McKinseys färsk undersökning tycker företagen att deras viktigaste fråga det närmaste decenniet är att hitta rätt kompetens. Samtidigt är det inte mycket som hänt under det senaste decenniet. Det är med andra ord hög tid att ta frågan på allvar.

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 övergångsskedet. 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 & Halvarsson
Stegfors design