

Virksomheds turnaround med åbne fremtidsmuligheder

Maskinfabrikken Adam) var i en vanskelig situation. Utilfredsstillende drift og betragtelige millionunderskud krævede omgående handling – og resultatet kunne være alt fra fusion til konkurs.*

Den administrerende direktør havde sagt op – der var omgående brug for ny ledelseskraft med helt specifikke kompetencer.

**) Kun navnet og branchen er opdigtet af hensyn til den konkrete virksomheds situation. Beskrivelsen og hændelsesforløbet er imidlertid helt konkret. Yderligere information kan fås ved henvendelse til Nexus Interim Management A/S.*

Sådan var situationen

Maskinfabrikken var i en vanskelig situation: Markedet og situationen var presset. Det stod ikke klart, i hvilken retning virksomheden skulle udvikles. Situationen var så alvorlig, at resultatet kunne være alt fra vellykket fusion til i værste fald en konkurs.

Der var således behov for barske indgreb, og fremtidsmulighederne var usikre. Der var behov for en stærk og handlingsorienteret leder, som kunne analysere situationen og bringe virksomheden videre i en ny fremtid alene eller i et samarbejde eller fusion. Ledelsesmæssigt krævede dette derfor tidligere succes i turnaround management – helst uden at dette skabte bindinger i relation til de fremtidige strategier.

Bestyrelsen valgte Interim Management

Det var afgørende ikke bare at finde en person, der kunne påtage sig opgaven, men at optimere ledelsen til det aktuelle behov.

Bestyrelsen valgte at skabe løsningen gennem tilknytning af en professionel Interim Manager fra Nexus Interim Management. Valget faldt på en person, der tidligere havde gennemført andre turnaround processer, men uden brancheerfaring, hvilket heller ikke var et krav. Virksomheden rådede selv over nødvendig brancheviden, men havde mere brug for andre kompetencer i form af en person, der kunne se det hele udefra og dermed skære igennem og gennemføre de rette beslutninger.

Opgaven for den midlertidige leder

"Det var en typisk turn around opgave", fortæller den midlertidige direktør. Det drejede sig indledningsvist om at få kontrol med økonomien, stoppe drænet i pengekassen og få de nødvendige aftaler på plads med banker og aktionærer. At jeg var på tidsbegrænset kontrakt blev ikke fremhævet over for omverdenen.
"Løsningen bestod i gennemførelsen af en produksanering samt effektivisering af processer og produktion, hvilket medførte afskedigelse af 150 medarbejdere. Over 8 måneder blev dækningsgraden forbedret væsentligt," siger maskinfabrikken Interim Manager. Ledelsesteamet blev ændret og gjort fladere og mere direkte. Produktprogrammet blev saneret og nye produkter markedsført. Og processen lykkedes. De røde tal

INSPIRATION TIL LEDELSEN:

Management Briefing er cases med ledelsesinspiration.

Denne case rummer god best practice erfaring for virksomheder, der står over for opgaver som:

Behov for hurtigt forbedrede resultater i en afdeling eller i en hel virksomhed.

Klargøring af en virksomhed til salg eller fusion.

Behov for en ledelse med særlig erfaring og kompetence.

i årsresultatet blev fjernet – og virksomheden stod i en gunstig situation for salg eller fusion. Samtidig undersøgte mulighederne på markedet for partnere, og man tog kontakt med en anden virksomhed i branchen, hvor et samarbejde ville give gode synergimuligheder og en større kritisk masse.

Efter 16 måneder var alt på plads. Virksomheden fusionerede med en kollega i branchen – og det var nemt på topledelsesniveau: Interim Manageren forlod naturligt jobbet efter, at hans opgave var fuldført.

Erfaringerne med løsningen

Det var bestyrelsesformanden i Maskinfabrikken, der stod for beslutningen om at bruge Interim Management.

”Vi valgte Interim Management, blandt andet fordi situationen var så usikker”, fortæller bestyrelsesformanden. ”Virksomheden ligger i provinsen, og vi skulle i givet fald flytte en familie, uden at vi kunne give sikkerhed for, at det kunne blive et varigt job.”

”Det er min opfattelse, at man med en midlertidig leder får adgang til helt særlige ledelsesressourcer. Dels er de mennesker, der begiver sig ind i midlertidige jobs, indstillet på forandring og turnaround, dels besidder de den nødvendige entreprenørånd til at lykkes med en opgave af denne art. Jeg tror næppe, vi ved en fastansættelse havde kunnet rekruttere en leder med de samme kompetencer og erfaring – Interim Management gav os muligheden for en positiv overkvalifikation.”

”Der var også et økonomisk element i valget: Med en midlertidig ansættelse stod vi i en mere fleksibel situation, idet vi nemmere ville kunne komme ud af kontrakten igen, hvis situationen krævede dette. Dette var også af betydning i fusionsforhandlingerne, idet der ikke var en kamp om posten som administrerende direktør i det fusionerede selskab.”

”Ved at bruge Interim Management fik vi en leder, der brændte for her-og-nu opgaven uden at være præget af tanker om noget mere langtidsvarende – og det var netop det behov, vi havde”, slutter bestyrelsesformanden.

Erfaringer til best practice

- I en turn around proces er det kritisk at finde helt specielle lederegenskaber og kompetencer. Med en Interim Manager er det muligt at få den nødvendige erfaring og en positiv overkvalifikation hos en person, som har prøvet det før og sikrer en hurtig og effektiv løsning af opgaven.
- En Interim Manager betyder, at virksomheden får en handlekraftig og åben leder, der udelukkende arbejder for løsning af virksomhedens problem og ikke fokuserer på egen rolle i et fremtidigt scenario.
- I en turn around situation er det vigtigt for virksomheden at have fleksibilitet med hensyn til det langsigtede valg af ledelse.

Management Briefing udgives af
Nexus Interim Management A/S.
Kompagnistræde 13, 3. sal
1208 København K,
tlf. 70 22 65 55.
www.nexus-interim.dk.

NEXUS
INTERIM MANAGEMENT

Midlertidig lederkraft
med permanent effekt

Markedsanalyse som grundlag for øget salg – i tæt samspil med ledelse og medarbejdere

Forskningscenteret ved Hørsholm skulle fusionere med DTU og omdannes til SCION DTU A/S. Dette ville give en helt ny situation i form af nye potentielle kunder – samtidig med at de bestående kunder naturligvis skulle fastholdes og udvikles. Der skulle udvikles en marketingplan og salgsarbejdet skulle planlægges. Man valgte en Interim Manager til opgaven.

Sådan var situationen

Forskningscenteret havde i løbet af de seneste 10 år opbygget en stærk position specielt inden for biotech virksomheder. Kapaciteten var fuldt udnyttet, og der havde i flere år ikke været det store behov for aktive udadvendte salgsaktiviteter. I 2003 blev det besluttet at fusionere Forskningscenteret med DTU, hvilket ville give adgang til mange flere faciliteter og dermed mulighed for at udvide markedspositionen – også inden for andre brancher.

Der var derfor behov for at kortlægge markedet, blandt andet gennem en kunde- og konkurrentanalyse – og efterfølgende at gennemføre en kundetilfredshedsanalyse for at få et sikkert billede af udgangspunktet og Forskningscentrets styrker og svagheder. I stedet for at udlicitere analysen som konsulentopgave valgte Forskningscenteret bevidst at tilknytte en Interim Manager til at løse opgaven.

Derfor valgte man Interim Management

Det var vigtigt, at opgaven blev gennemført koncentreret og af en dedikeret person med de rette kvalifikationer. Gennem Nexus' udvælgelsesproces faldt valget på Helle Søby, som har en bred og nuanceret baggrund i marketing planlægning og analyse.

Opgaven strakte sig over ca. 6 måneder, og i hele perioden havde Helle Søby kontor i Forskningscenteret og blev en integreret del af Forskningscenterets stab på 16 medarbejdere på daværende tidspunkt. Med valget af en Interim Manager fik man således en dedikeret person med de rigtige kvalifikationer til opgaven.

Dette gav mange fordele: Helle Søby fik en tæt forståelse af Forskningscentrets situation og position ved at opleve det daglige arbejde i organisationen. Hun fik derved hurtigt en betydelig bedre mulighed for at løse problemstillingerne, end en ekstern konsulent nogensinde ville kunne få.

"Det var ovenud vigtigt, at jeg blev så integreret i Forskningscenteret både arbejdsmæssigt og socialt", siger Helle Søby.

"I forbindelse med markedsanalysen, hvor jeg gennemførte omkring 40 eksterne interviews, var det af stor betydning, at jeg kendte Forskningscenteret så godt på forhånd. I øvrigt opstod der undervejs også helt andre spørgsmål, som ikke hørte ind under det oprindelige opdrag, hvor jeg blev involveret som diskussions- og sparringspartner. Så Forskningscenteret fik hjælp og inspiration på mange felter", slutter Helle Søby.

INSPIRATION TIL LEDELSEN:

Management Briefing er cases med ledelsesinspiration.

Denne case rummer god best practice erfaring for virksomheder, der står over for opgaver som:

Større effektivitet i salget baseret på bedre viden.

Tilførsel og udnyttelse af særlig expertice i en organisation.

Markedsføring over for nye markeder.

Behov for ekstra kompetencer til udviklingsopgaver.



Løsningen

Opgaven var at gennemføre en markedssonering og derudfra skabe overblik over de nødvendige indsatsområder i forbindelse med fusionen og udnyttelsen af de fremtidige markedsmuligheder.

Der skulle etableres en marketingplan som grundlag for det fremtidige salg, og der skulle afsættes de nødvendige ressourcer såvel mandskabsmæssigt som økonomisk.

Analysen viste, at Forskningscentret havde et godt ry og en god position hos de nuværende kunder, men også at der var behov for nye tiltag i forbindelse med fusionen for at bevare og udvikle situationen.

Der var således mange informationer og overvejelser, der skulle bearbejdes hos ledelsen og medarbejderne. Takket være Helle Søbys faste tilknytning på kontoret betød den daglige kommunikation og dialog, at resultaterne og tankerne fra analysearbejdet gradvist blev videregivet, forstået og løbende integreret i ledelsens og medarbejdernes tankegang og aktiviteter.

Resultaterne

Med baggrund i det koncentrerede analyse- og planlægningsarbejde har Forskningscenteret som SCION DTU etableret nye aktiviteter på salgssiden. Organisationen er blevet udvidet med to nye medarbejdere, der nu arbejder efter de analyser og anbefalinger, som blev udarbejdet af Helle Søby gjorde det muligt at identificere de rette kandidater.



Helle Søby, Interim Manager

Ved anvendelsen af Interim Management har man sikret sig at have de rette kvalifikationer in house på det rette tidspunkt. I opstarten af den ny strategi var behovet en analytisk marketingperson med stor erfaring i planlægning og strukturering. I det videre forløb drejer det sig derimod mere om koordination og styring, og her er kvalifikationskravene ganske anderledes.

Erfaringer til best practice

- Opnåelse af øget salg starter med analyse og marketingplanlægning – for derefter at udmønte sig i praktiske salgsarbejde. Med Interim Management får man fleksibilitet så man kan sikre sig den rette kompetence på hvert trin i processen.
- Ved udlicitering af konsulentopgaver kan det være svært at sikre en nødvendig forståelse af virksomheden. Ved at anvende en Interim Manager opnås den tætte tilknytning – og samtidig en sikkerhed for, hvem der rent faktisk udfører opgaven.
- Udnyttelse og integrering af analyseresultater sker bedst når drivkraften i analysen er tæt på de personer, der skal anvende og implementere resultaterne.

Management Briefing udgives af
Nexus Interim Management A/S.
Kompagnistræde 13, 3. sal
1208 København K,
tlf. 70 22 65 55.
www.nexus-interim.dk.

NEXUS
INTERIM MANAGEMENT

*Midlertidig lederkraft
med permanent effekt*

Produktionseffektivisering med omgående resultater

SaloGruppen A/S stod i en beslutningssituation. Fabrikschefen flyttede til Jylland. Organisation og produktionsprocesser skulle strammes op. Kravene til en ny leder skulle defineres – og det daglige arbejde skulle naturligvis fortsætte uhindret. Interim management løste situationen.



Om SaloGruppen A/S

SaloGruppen A/S er et grafisk produktionshus og en af de store spillere i trykkeribranchen i Danmark med en årlig omsætning på over 100 mio kroner og 100 medarbejdere. I 2000 købte SaloGruppen A/S en anden større trykkerivirksomhed og samlede administration og produktion i et større set-up med ny ledelse.

Sådan var situationen

SaloGruppens fabrikschef ønskede at flytte tilbage til Jylland og sagde sit job op. En ny administrerende direktør var tiltrådt kort forinden, og hele produktionsprocessen var til vurdering. Det stod ikke klart, om der skulle omorganiseres, og det kunne derfor heller ikke fastsættes hvilken profil, en ny fabrikschef skulle have. Der var behov for en vurdering og analyse af processerne og en fastlæggelse af

kravene til den ny leder. Ledelsen havde overvejelser om en intern kandidat til jobbet, men man ville være sikker først.

Interim management byggede bro – og skabte sikkerhed for den fremtidige løsning

SaloGruppen valgte én interim manager, der på en gang kunne gå ind og sikre den daglige drift og samtidig tage temperaturen på organisationen og dermed fremkomme med anbefalinger til fremtidig organisation og ledelse.

Opgaven var akut, da den tidligere fabrikschef på grund af ferieafholdelse hurtigt ophørte i jobbet. Processen med at finde den rette midlertidige leder tog imidlertid ikke mere end 2 uger. SaloGruppen fik tre kandidater at vurdere, og man fandt hurtigt den rette person med en solid baggrund i produktionsledelse, erfaring som troubleshooter og tidligere kendskab til den grafiske branche – og han kunne tiltræde straks.

SaloGruppen fik på denne måde en professionel og tung kapacitet, der med entusiasme og kampgejst arbejdede for at styrke organisation og funktion. Netop det forhold at der var tale om en tidsbegrænset periode på ca. 3 måneder betød, at der var fokus og opmærksomhed på at skabe forbedringer og udvikling her og nu.

INSPIRATION TIL LEDELSEN:

Management Briefing er cases med ledelsesinspiration.

Denne case rummer god best practice erfaring for virksomheder, der står over for opgaver som:

Effektivisering af produktionsprocesser

Hurtig resultatforbedring

Sikring af gnidningsfri drift ved ledelsesskift

Vurdering af interne kandidater til udnævnelse

Det var klart for alle medarbejdere, at der var tale om en midlertidig løsning. Dette gav et stærkt udgangspunkt både for den midlertidige leder og for virksomheden, idet der ikke opstod politiske problemer med interne positioneringsspil og lignende. Den midlertidige leder blev umiddelbart accepteret og fungerede i et godt samspil med virksomhedens faste medarbejdere. Der skulle foretages visse tilretninger, men opgaven var ikke specifikt at være skarpretter og gennemføre ubehagelige beslutninger.

En god oplevelse

"For os var hurtigheden vigtig", siger adm. direktør Mads Toksværd. "Nexus forstod hurtigt opgaven, og vi fik en person, der straks kunne tage hands-on på driften."

"Netop fordi vores midlertidige leder blev driftsansvarlig, fik han mulighed til at komme helt tæt på vores produktionsproces og kunne se og opleve, hvor der var behov for tilpasninger og ændringer. Han kunne observere kvalifikationer og arbejdsform for vores interne kandidat, hvilket helt overbeviste mig om, at vi allerede havde den person, der kunne løfte opgaven fremover, men inden det kunne blive en realitet, skulle vores interne kandidat coaches og forberedes på udnævnelsen – og også her var løsningen med den midlertidige leder optimal."

"For os betød interim management, at vi omgående fik en topkvalificeret linieansvarlig person på plads, så vi undgik problemer i produktionen, og samtidig fik vi en uvildig konsulent, der kunne rådgive os om ændringer og tilpasninger i vores produktionsprocesser," slutter Mads Toksværd.



Adm. direktør Mads Toksværd, Saloprint

Resultater

Salogruppens situation er klart forbedret efter den gennemførte produktionseffektivisering. Medarbejderantallet er reduceret og der er skabt et langt bedre flow i ordregangen, som afspejler sig i bedre driftsresultater

Erfaringer til best practice:

- Effektivisering af produktionsprocesser stiller store krav til professionel lederkraft, der kan dedikere sig omstillingsopgaven. Midlertidig ledelse kan sikre både kapacitet og objektivitet til at opbygge et forbedret produktionsflow.
- En uvildig vurdering af produktionsprocesser foretages bedst af en erfaren person med tilstedeværelse og linieansvar.
- Interim Management skaber bro, hvis der opstår vakuum ved personskifter. Udnævnelser kan sikres og forberedes ved anvendelse af midlertidige ledere til at vurdere og coache den kommende leder.

Management Briefing udgives af
Nexus Interim Management A/S.
Kompagnistræde 13, 3. sal
1208 København K,
tlf. 70 22 65 55.
www.nexus-interim.dk.

NEXUS
INTERIM MANAGEMENT

Midlertidig lederkraft
med permanent effekt