

Vi blev kontaktade av VD:n på ett Globalt företag med huvudkontor i Stockholm, 200 anställda utspridda på huvudkontoret och 5 regioner över hela världen. Företagets kunder finns i alla världsdelar. Man hade identifierat en hel del utmaningar som riskerade att påverka den långsiktiga tillväxten och behövde hjälp att identifiera och prioritera vad som behövde göras och hur det skulle verkställas.

Vi hjälpte företaget att sätta igång ett längre förändringsarbete med resultatet att bruttovinstmarginalen gick upp med 4,5% enheter (värt 13,5 MSEK på årsbasis) och omsättningen ökade ökat från en årlig tillväxt på 2-3% till 10%.

#### **Utmaningen som presenterades för oss:**

- 1) VD vill göra ett "omtag" på processer med målet att bygga en mer hållbart uthållig grund och strategi för företagets långsiktiga tillväxt med större kundfokus. Företaget genomför idag de vanliga undersökningarna mot kund och personal med ok resultat på internt och bra resultat på externt. VD vill komplettera nuvarande insikter med affärskultur-analysen då han ser stor potentiell uppsida i att involvera medarbetarna mer i processerna och innovation. VD vill använda undersökningen och dess resultat som en "katalysator" för att driva förändring.
- 2) VD ser vissa schismer och slitningar mellan de olika regionerna sinsemellan (globalt) och mot HK som ligger i Sverige och vill använda undersökningen och dess syfte att söka samsyn för att förbättra kulturen internt.

#### **Processen vi kom överens om:**

- 1) Genomförande av ValueTech-modellen steg 1 + 2 under 28 dagar. Det var 200 medarbetare som var spridda globalt på 5 regioner samt ett HK i Sverige som deltog i undersökningen. Undersökningens resultat delades in i 6 dimensioner (5 regioner + HK) för att kunna jämföra de olika enheterna och underlätta förbättringsarbetet.
- 2) Analys och sammanställning av resultatet av ValueTech samt genomförande av dynamisk Workshop med LG. I workshopen presenteras resultat och analys samt gruppen diskuterar sig fram till vilka områden som bör prioriteras i förbättringsarbetets initiala skede.
- 3) Kontinuerlig kommunikation med tydliga budskap till medarbetarna, inför under och efter undersökningen - varför genomför vi denna undersökning, syfte och mål, hur kommer resultatet att användas.
- 4) Resultatet av analysen: Dessa dolda tillgångar hittades i resultatet vilka blev grunden i de fortsatta samtalen och i workshop med LG?
  - a. LEDARSKAP, KOMMUNIKATION: Dålig transparens i organisationen – "långt" mellan ledningsgruppen och "de som gör jobbet mot kund". Resulterar i alienation och dålig tillit internt. Visst, bolaget firar vunna affärer och kommunicerar runt detta men ändå känsla att det är långa avstånd. Speciellt ett stort problem på en av regionerna och HK. HR:s roll är svag (tycker medarbetarna), internkommunikation och strategier saknas helt.

- b. **KUNDLEVERANSEN:** mycket bra resultat vilket speglar det som företaget också hör från kunderna. Dock så känner sig teamen som levererar längst ut mot kunden i nyförsäljning och customer success "ensamma" och får dåligt med stöd och gehör från ledning och HK. Det saknas synk gällande vad som är viktigt i bolaget. Det goda resultatet är väldigt personbundet och mycket sårbart om någon person skulle sluta.
- c. **VÄRDERINGAR, VISION, MÅNGFALD:** Inom dessa områden får företaget bottenbetyg av medarbetarna och det finns en uppenbar risk att det kommer slå igenom på kundleverans och upplevelse samt service om man inte gör något åt detta. Känslan är att man springer på korta bollar, jobbar mot kvartalsrapporter och glömmer det långsiktiga mer genomarbetade arbetet för att skapa en tydlig grund och en framåtlutad och kundfokuserad affärskultur. Dålig mångfald i ledningsgrupp och på nyckelpositioner och ingen strategi att förändra detta finns. Chefer rekryterar mycket kopior av sig själva vilket har format en LG vilken består av chefer med samma bakgrund och kompetens. Företaget har ibland svårt att attrahera nya talanger.

#### **Gemensam handlingsplan för åtgärder:**

Företaget tillsatte i samråd med ValueTech tre projektgrupper med ett tydligt mål samt planer för varje projekt efter workshop. Man involverade medarbetarna i varje projekt och till mångt och mycket var det medarbetarna som kom fram med idéerna vad som skulle göras. En projektledning utsågs för varje projekt med representanter från såväl HK, regionerna, LG och från olika medarbetargrupper för att säkerställa bred implementering och delaktighet. Allt skedde med överseende och i nära samarbete med ValueTechs affärskonsult. Projektgrupperna rapporterade kontinuerligt, tydlig kommunikation delgavs övriga organisationen och man följde tydliga tidsplaner. Man rekryterade en ansvarig för internkommunikation och det lades en tydligt plan för detta (vad som skall ske på vecko- och månadsbasis samt vad som skall informeras och i vilken form). Man bestämde även att öka transparensen om vad som gicks igenom under LG-möten samt det öppnades möjligheter att komma med förslag på ämnen som LG skulle diskutera.

#### **Vad blev effekten?**

Efter 6 månader gjordes en ny mätning och VT index hade på alla tidigare svaga områden överlag stigit med i snitt 25%. Det goda resultatet på kundleveransen hade legat kvar på sin höga nivå. Vid samma tillfälle så genomförde man också en kundundersökning och även den visade mycket goda resultat. Ingen medarbetarundersökning gjordes men i projektgrupperna kan man vittna om ett mycket stort ökade antal förbättringsförslag från medarbetarna och man såg överlag ett större engagemang och intresse för hela affärsprocessen och leveransen. Speciellt kommunikationen ser man i medarbetargrupperna mycket positivt på och tilliten ökar mellan regioner och HK.

I ett möte med VD och ledningsgrupp, när förändringsarbetet som initierats med hjälp av ValueTech-modellen har pågått under en tid, så beskriver VD att bruttovinstmarginalen har gått upp med 4,5% enheter (värt 13,5 MSEK på årsbasis) och omsättningen har ökat från en årlig tillväxt på 2-3% till 10%.