

Implementering af skandinavisk ledelsesstil i en globaliseret virksomhed

UDFORDRING

Foss A/S er en teknologitung virksomhed med fokus på udvikling og salg af analyseudstyr til især landbrugsindustrien og fødevarereproducenter. Foss beskæftiger ca. 1100 personer på verdensplan, og analyseinstrumenterne afsættes via 21 datterselskaber samt mere end 100 forhandlere. Foss er markedsleder på en stor del af deres respektive markeder.

Udfordringen for Foss bestod i, at man generelt set skulle bringe stærkt produktorienterede lokale ledelser til at tænke i mere kunde- og salgsorienterede baner. Samtidig var udfordringen kompleks, idet Foss opererer på mange kontinenter og derfor har med mange og vidt forskellige kulturer at gøre. Målet med projektet var at bringe de lokale salgsledelser op på et mindste fællesniveau samt sikre en fælles referenceramme globalt i Foss på tværs af personer, lande og kulturer med henblik på at opnå bedre salgresultater på sigt.

DIAGNOSE

Implement Consulting Group og Foss stod med den udfordring at skulle udvikle en ensartet salgsorienteret ledelsesstil i de lokale salgsselskaber baseret på en skandinavisk tilgang om, at bæredygtige og værdiskabende resultater skabes gennem medarbejderinvolvering, kompetenceudvikling af alle medarbejdere samt uddelegering af ansvar.

Denne tankegang skulle implementeres i de 13 største datterselskaber, og det indebar en række udfordringer, f.eks. at skabe en forandringsproces, der involverer autonomt styrede salgsselskaber fra fire verdensdele og nogle velfungerende rammer for dialog i selskabernes ledergrupper.

CENTRALE ÅRSAGER

- Hvordan skaber vi en ensartet salgsorienteret ledelsesstil i selskaber, hvor den bærende platform ikke er umiddelbar synlig, og hvor den eksisterende lokale adfærd efter egen overbevisning har leveret tilfredsstillende salgresultater?
- Hvordan skaber vi ledelsesmæssige adfærdsændringer, der kan ses på salgsaktiviteter og -resultater?
- Hvordan skaber vi en synkroniseret adfærdsændring i alle datterselskaber i alle fire verdensdele samtidig?
- Hvordan skaber vi rammer for dialog i ledergruppen hos selskaberne?

LØSNING

Ud fra deisen om at den bedste læring sker gennem leg og egen erfaring, blev der udviklet et implementeringsspil baseret på principperne i "Trivial Pursuit"-spillet. I implementeringsspillet konkurrerede datterselskaberne internt om at implementere veldefinerede udviklingstiltag, der forinden var blevet trænet lokalt.

Udviklingstiltagene var opdelt i seks kategorier svarende til "oste" i "Trivial Pursuit"-spillet og var defineret af en arbejdsgruppe med deltagelse af repræsentanter fra de lokale salgsselskaber. De lokale ledelsesteams blev trænet i "hands-on"-ledelses-værktøjer, der kunne fremme implementeringen af lederteamets aktuelle udviklingstiltag.

På baggrund af træningsseancerne blev der efterfølgende defineret fire til fem delopgaver til hver kategori, der alle skulle gennemføres af ledelsesteamet, for at udviklingstiltaget kunne betragtes som implementeret. Først når dette skete, kunne ledelsesteamet erhverve den respektive "ost" - dvs. at

kun en reel implementering gjorde det muligt at vinde spillet.

RESULTAT

Projektet har afstedkommet en lang række resultater, bl.a.:

- Fokus på arbejds motivation på medarbejdermøderne har styrket og udviklet medarbejdere i alle salgsselskaber
- Individuelle kompetenceudviklingsplaner for samtlige 500 medarbejdere i alle salgsselskaber udarbejdet og igangsat
- Kundekategorisering gennemført, accountplaner udarbejdet og effektueret igangsat
- Salgsværktøjer udviklet og lokalt tilpasset de enkelte salgsselskaber
- Businessplaner operationaliseret og styrket markant i salgsselskaberne
- Reviderede målstyringssystemer implementeret i salgsselskaberne

Valget af "Trivial Pursuit"-spillet som grundlæggende idé var ikke tilfældig. Spilkonceptet er kendt verden over og kræver derfor kun begrænset yderligere forklaring. Samtidig gjorde genkendeligheden det let at forholde sig til projektet.

Det har styrket kommunikationen væsentligt igennem hele projektet, og netop i større forandringsprojekter kan vigtigheden af kommunikation som katalysator for adfærdsændring ikke understreges nok. Koncernledelsen har desuden oplevet en markant forbedring i forbindelse med den strategiske planlægning af 2005, idet der har været en væsentligt bedre overensstemmelse mellem de koncernmæssige strategiske planer og de lokale planer.

Yderligere information
Kontakt Lars Kirkegård
Tlf. 2338 0011, lk@implement.dk