



SANNINGEN BLEV STARTSKOTTET FÖR EN HÅLLBAR FÖRÄNDRING

Bild: Andreas Ågren Anderson, operativ chef och Andreas Boquist, koncernchef på Range Servant.

I ett välorganiserat, vitt och tjustigt konferensrum där tavlor med golfare och golfranger pryder väggarna sitter den relativt nya koncernchefen Andreas Boquist och hans kompanjon, tillika operativ chef, Andreas Ågren Anderson tillsammans runt bordet. Dessa två nya personer i bolaget har ambitioner om att göra en förändring som kommer att lyfta bolaget till nya höjder. De kompletterar varandra väl och berättar tillsammans om den senaste utvecklingen som bolaget har gjort. Det blir tydligt att nulägesrapporten från projektet Catalyst blev startskottet för en hållbar förändring med fokus på medarbetarna. De delar sin berättelse om hur de genom att fokusera på processförbättringar och HR bygger upp ett hållbart och konkurrenskraftigt företag.

Range Servant Group AB tillverkar utrustning till golfranger och är mest känt för sina bollautomater, vilket är deras specialitet. Det är ett litet men globalt bolag med produktionen i Halmstad. När Andreas Boquist får frågan om vad bolaget gör, svarar han att de tillverkar allt runt omkring golfbollen, förutom att slå den. Range Servant utvecklar ständigt tjänster för rangen, såsom hissar, tvättmaskiner och bollinsamlare. Bolaget har förvandlat den vanliga rangen till en underhållningsarena. Range Servant är ett familjeägt företag där många har arbetat under lång tid, och på senare tid har tillväxten varit snabb. Så snabb att bolaget har upplevt växtvärk och utmaningar i takt med att tillväxten ökat, samtidigt som processerna har stått stilla.



PERFEKT TAJMING

När projektet Catalyst kom in i bilden hade bolaget redan staplat utmaningar på hög och bristerna var uppenbara. Det första som gjordes var att kartlägga den aktuella situationen och identifiera utvecklingsområden som bolaget behövde fokusera på. Det här blev startskottet för en organisationsförändring som duon Andreas och Andreas tog tag i och ledde.

– Projektet Catalyst kom in vid helt rätt tillfälle. Vi fick en nulägesrapport som tydligt visade de brister vi hade, och det blev startskottet för förändringen och en kick-start för den nytillsatta koncernledningen, berättar Andreas Ågren Anderson.

Båda Andreas har varit anställda i bolaget i lite mer än ett halvår och den nya koncernchefen Andreas, berättar att han såg stora problem med organisationen redan innan han tillsattes. Han minns att han tidigare presenterade ett förslag om omstrukturering till den dåvarande VD:n, som tyckte om idén. Den före detta VD:n såg potentialen i förslaget och föreslog att Andreas skulle ta rollen att leda arbetet och föreslog att han skulle tillsättas som koncernchef. Redan innan bolaget bytte ledarskap hade en process satts i gång och på olika sätt hade företaget fått hjälp och stöd med organisationsförändringen.

– Vi har följt Range Servant som bolag under flera år och i tidigare projekt hjälpt dem med deras tillväxt på olika sätt. Växtvärken har blivit allt mer påtaglig och den förändring vi ser nu är ett resultat av många tidigare samtal och beslut, säger Pontus Lindström, projektledare TEK Kompetens.

ATT GÖRA RÄTT SAKER

Andreas tillträdde som koncernchef för bolaget och förändringsprocessen tog fart. Fokus låg på att bygga en hållbar grund för en expansiv framtid, för att vara redo att växa – eller som Andreas själv uttryckte det, att "flyga".

– Att uppnå tillväxtmål är en sak. Vi har stora ambitioner när det kommer till tillväxt. Men jag vill att bolaget ska vara redo för att "flyga". Vi behöver bygga en stabil och hållbar grund som gör att vi kan växa. Vi är inget litet garageföretag, men om man tittar på våra processer kan man ibland få den uppfattningen, säger Andreas Boquist uppriktigt.

Förändringen inleddes genom att utveckla och

förbättra produktionens processer samt etablera en struktur för personalhanteringen. När projektet Catalyst kom in i bilden ville företaget lägga mer fokus på affärsutveckling och utveckla sina tjänsteerbjudanden – och det var i den andan som de började. Företagets affär var bara ett av fem områden som nämndes i handlingsplanen som togs fram efter nulägesrapporten. När de sitter vid det runda bordet och reflekterar över vad de gjort i projektet Catalyst, så funderar de på om de i början lagt energi på rätt saker eller inte. Andreas kommenterar:

– Inledningsvis la vi ner tid och resurser på områden som blickar utåt och inte inåt i organisationen. Vi fokuserade på fel saker i början, berättar Andreas Ågren Anderson.

Han menar att de kunde haft större framgång genom att fokusera på två andra viktiga områden – processförbättringar (supply chain och daglig styrning) och HR. Även dessa områden behandlades inom projektet, men de anser att de skulle ha kunnat lägga betydligt mer energi på dem och därigenom uppnå större förändringar.

– Vi var inte ense om vad vi står för och värdet vi skapar mot kund. Dessa diskussioner ledde till att vi började prata om vad vi lägger vår energi på och om det genererar lönsamhet, säger Andreas Boquist.

Catalyst blev startskottet för diskussioner om hållbar tillväxt och konkurrenskraft. Båda Andreas nämner flera gånger den rapport som genererades av behovsanalysen och hur den har varit till hjälp internt för att fokusera på de rätta sakerna för att utveckla bolaget.

– Vi hade dessa diskussioner inom projektet, och det fungerade som en katalysator för att starta diskussioner om processförbättringar. Projektet och det konsultstöd vi fick gav förändringsprocessen en skjuts, säger Andreas Boquist.

STORA BRISTER INOM HR

Rapporten avslöjade stora brister inom HR och utpekade områden för utveckling inom produktionen. Som ny koncernchef beskriver Andreas att de inte genomförde medarbetarsamtal och att rollerna och ansvaret var otydliga, vilket ledde till att medarbetare gjorde lite som de ville och ofta överskred sina befogenheter. De berättar också om en ögonöppnare när Blerim Rrahmani från TEK Kompetens påpekade att de genom att fokusera

på processförbättringar, med relativt enkla medel kunde effektivisera produktionen med 25-50%. Det lät som skönsång i ledningsduons öron.

– Om man inte fokuserar på processerna, kommer det till slut att gå sönder. Det är lätt att fortsätta fokusera på det man redan har fokus på och blunda för det som inte är lika trevligt att höra. Men det här som vi gjorde i Catalyst blev ett perfekt giftermål. Rapporten gav oss nya perspektiv och en stadig grund att arbeta med de förändringar vi ville genomföra – att förbättra processerna och HR, berättar Andreas Ågren Anderson.

– Vi hade inte kunnat genomföra de föreslagna förändringarna om vi inte hade haft den här behovsanalysen som stöd. Den har underlättat interna ekonomiska beslut, investeringar och prioriteringar, upprepar och kompletterar Andreas Boquist.



Bild: Andreas Boquist, koncernchef, Range Servant.

VÄRDET AV ATT FÅ HJÄLP UTIFRÅN

Det som båda Andreas är överens om är att de bara har skrapat på ytan av de områden som har störst potential att göra företaget mer hållbart och konkurrenskraftigt. De är tydliga med att projektet inte genomförde förändringen åt dem, utan det är deras eget driv, vilja och förmåga som skapar förändringen. Samtidigt är de ense om att projektet fungerade som en utlösare och drev på förändringen. Utan den rapporten som presenterades i projektet kan ingen av Andreas

föreställa sig hur de skulle ha uppnått samma kraft i förändringsprocessen.

– Vi behövde hjälp utifrån att analysera företagets situation och tillstånd. Att ha en oberoende part som påpekar det som behöver åtgärdas, stärkte och underströk redan den väg vi hade valt och vår ambition med förändringen, säger Andreas Ågren Anderson.

I projektet anlätades konsulten Bengt Johnsson för att hjälpa företaget med organisationsförändringen. I projektet har han intervjuat både ledning, chefer och medarbetare som utgjorde grunden för den nulägesrapport som togs fram. När företaget fick stöd av Bengt insåg de värdet av extern kompetens och att ta hjälp utifrån. Den resa som bolaget har påbörjat innebär en lång väg att vandra. Bengt menar att Range Servant kommer nå sina målsättningar om de får rätt förutsättningar och stöd. Han säger också att det generellt sett krävs en insikt och mod för ett företag att ta emot hjälp utifrån och menar att Range Servant påvisat detta.

– Range Servant behövde se över strukturerna inom ledning och HR, alltifrån dokumentation, kommunikation till samtalsformer. Det som ligger närmast i tid, förutom det löpandet arbetet, är att implementera, utveckla och befästa det som tagits fram för att åtgärda det som tidigare upplevdes som brister. Med företagets nuvarande arbetssätt har Range Servant alla möjligheter att nå sina mål, kommenterar Bengt Johnsson.



Bild: Bengt Johnsson, organisationskonsult, Unatell.

FÖRÄNDRINGENS VINDAR

Duon sitter kvar i det tjugiga konferensrummet medan förändringarnas vind susar i korridorerna. Under lunchen väntas en trivselaktivitet för bolagets anställda då det bjuds på grillat. De berättar om en ny medarbetare som nyligen började och vars uppgift är att driva förändring i produktionen med förtroende och tillit. Det är en person med nyckelkompetens för organisationen. Beslutet att anställa satt hårt inne, men VD Andreas ansåg att det var en nödvändig och viktig kompetens som bolaget behövde. Återigen gav rapporten honom styrka och argument för sin sak.

De berättar också att vissa medarbetare har lämnat företaget eftersom de inte ville vara en del av bolagets förändringsresa. Andreas säger att det är ett steg i rätt riktning, även om personalomsättning kanske förknippas med en negativ utveckling. De betonar att deras satsning på HR-arbete har belyst vikten av

kompetensutveckling och att ta in inspiration och perspektiv från andra verksamheter och miljöer. På så sätt ser de personalomsättning som något positivt, eftersom många anställda stannar länge på företaget. Samtidigt poängterar de vikten av att bevara erfarenhet, kompetens och passion för det de gör samtidigt som de driver förändring.

Andreas Boquist avslutar deras berättelse om företagets senaste utveckling genom att säga:

– Vi önskade att någon hade sagt till oss att satsa mer på HR och processer. Att någon hade sagt till oss att satsa på något som vi inte själva satt ord på eller "beställde". Det är lätt att sticka huvudet i sanden och ignorera sanningen och fokusera utåt istället för inåt. Det hade varit bra om någon gett oss en tydligare och mer rättfram bild av hur bristfälligt det faktiskt var, så att vi hade prioriterat annorlunda. Med fokus inåt och på de "mjuka värdena" har vi nu kraften att driva en hållbar förändring som kommer att öka vår tillväxt på lång sikt.



LÄS MER OM CATALYST