

# Nordic Interim NEWS

nr 19  
maj  
2014

## Nordic Interim mot globalt partnerskap

**F**ör 10 år sedan var undertecknad ensam i nystartade Interim Executive Solutions. Idag är vi i Nordic Interim sju medarbetare (inklusive Finland). Vi kan glädja oss åt att finländarna börjar se fördelar med interim tjänster och att vår finska verksamhet redan efter ett år visar svarta siffror, trots att marknaden där fortfarande är ung. Samtidigt som vi jobbar vidare med

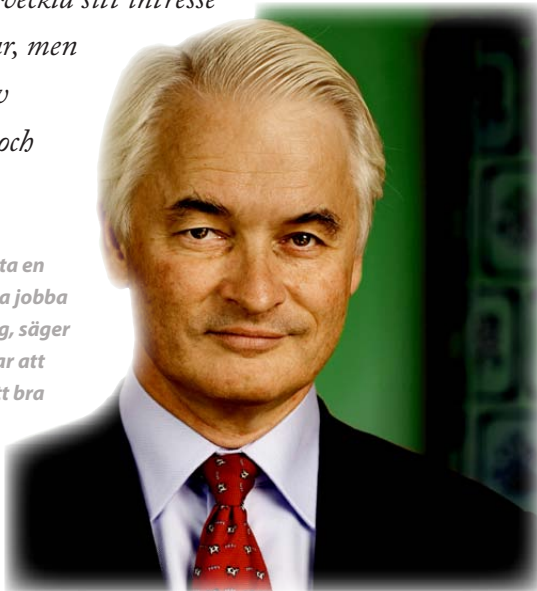
att utveckla vårt interimserbjudande stärker vi vår internationella förmåga med hjälp av nära samarbeten över hela världen. 2012 inleddes vårt partnerskap med X-PM, som har kontor i Frankrike, Ryssland, Indien, Kina och Sydostasien. Det har i sin tur lett till ett finmaskigt partnersätverk även i Tyskland, Storbritannien, Benelux, Spanien, Brasilien och Nordamerika.

Tack vare gemensamma processer och personliga kontakter bygger vi en stabil grund med en stark förmåga att stötta våra kunder med mer komplexa uppgifter ute i världen. Vi på Nordic Interim känner oss redo för nästa decenniums utmaningar och ser fram emot att få bistå just ditt företag.

## Fler ägare, styrelser och bolagsledningar borde inse värdet av Interim Management

*Få har så lång och bred erfarenhet som Gerard De Geer; från bruksdisponent i familjeföretag till EVP Ovako Steel AB, flerfaldig interimschef, Vice President på AT Kearney med ansvar för Automotive och riskkapitalist på IK Investment Partners. Idag är han fristående som försöker få tid att utveckla sitt intresse för konst och skulptur, men fortfarande högaktiv som styrelsemedlem och rådgivare.*

*– Nu har vi lärt oss att anlita en interimschef som kan börja jobba direkt under en rekrytering, säger Gerard De Geer, som menar att Interim Management är ett bra alternativ till Executive Search. Då får man erfaren kompetens som tar personligt ansvar och skapar resultat.*



### När kom du i kontakt med Interim Management?

Min första kontakt med en interimskonsult var på 70-talet, då Handelsbanken bestämde att det behövdes en interimschef för att få ordning på ett problemfyllt bolag som jag var engagerad i.

I mer organiserad form dök Interim Management upp på 90-talet. Jag har använt Interim Management flera gånger samt själv varit interimschef, både ensam och i lag. En gång var vi ett helt gäng interimare som mycket framgångsrikt räddade ett helt bolag.

### Har synen på Interim Management förändrats under åren?

Omgivningen – och de anställda – har numera större tolerans och är inte längre misstänksamma när det kommer en interim. Jag minns hur jag själv kände när jag var interim-VD på ett av mina första uppdrag; vi kom överens genom ett handslag. Nu är det mer en profession, ett yrke, som uppskattas av såväl kunder som interim, särskilt yngre. Anställningsformen är inte så viktig.

Det finns fortfarande mycken okunskap och mycket kvar att göra. De flesta tänker Executive Search.



Ett exempel är när vi i styrelsen i ett större företag hade problem med ledningen. Det tog oss 8–9 månader att hitta en ny VD. T.o.m. beslutet om vem vi skulle anställa tog lång tid, eftersom det var stort och varaktigt. Trots att vi visste vad som skulle göras, satt vi under tiden på våra händer, eftersom vi ansåg att den nye VD:n måste få vara med på tåget. Vi förlorade ett år på det!

Nu har vi lärt oss – anlita en interimchef som kan börja jobba direkt under tiden.

### Fortfarande är lejonparten av uppdragen VD och CFO-roller. Blir det fler interimer till andra funktioner eller för att lösa andra problem?

Absolut! Allt fler nyttjar Interim Managers med funktionell expertis när det behövs förbättringar inom t.ex. inköp, produktion, logistik eller att leda tunga ERP-projekt, en klassisk marknad för managementkonsulter. Min erfarenhet är att alltför många konsultrapporter hamnar i garderoben, och när konsulten slutar dör projektet.

Interim Management är ett bra alternativ där erfaren kompetens tar personligt ansvar och skapar resultat. Anta att bolaget behöver en ny fabrik i Östeuropa. En inhemsk interim är en

## ”Interim Management handlar om att skapa stora värden i omvandlingar.”

perfekt lösning för att planera projektet, bygga fabriken och anställa en fabrikschef. Likaså behövs specifik erfarenhet när ett företag går från en distributörlösning till egna säljbolag eller tvärt om. Det kan också bli oerhört dyrt med omfattande uppgraderingar av affärssystem – IT-konsulterna lever på att sälja timmar – och därmed lönsamt att ta in en oberoende och kvalificerad IT/verksamhetschef.

Efter 2008 använder banker Interim Management i större utsträckning. De kan inte längre bara förhandla om lånen, gång på gång. Genom att ta in en kvalificerad interim kan man få ordning i bolaget alternativt göra en kontrollerad avveckling. Kanske kan en interim med branschkunskap gå in i styrelsen för bankens räkning? I denna värld behövs kompetenta människor som kan lösa problem!

### Är Interim Management rätt namn för tjänsten?

Jag har funderat på det. Interim låter kortsiktigt och tillfälligt, att ”täppa till ett hål när stolen är tom” eller ett sätt att reparera något som gått fel.

I verkligheten handlar Interim Management om att skapa stora värden i omvandlingar av bolag, enheter eller funktioner till något bestående och mer värdefullt. Det är värt ett bättre namn!



## Internationellt varumärkesföretag med återförsäljning

### Bakgrund

Anrikt svenskt företag med egna varumärken, idag ägt av europeiska riskkapitalister. Överdimensionerat distributionslager och för många showrooms. Sista fem åren mycket negativa resultat.

### Uppdrag och utmaning

Nordisk interim-VD ersätter mångårig motsvarighet i 6–12 månader. Omedelbar förändring krävs: Aktivera försäljningen, sänk kostnaderna rejält, reducera skuldbördan, lägg ned eget lager & logistik och flytta huvudkontoret. Håll samtidigt medarbetarna entusiasmerade och leverera mot lagda order utan att ”oroa” marknaden. Vid start kommer besked att företaget ska ”försättas i rekonstruktion”, senare att flytten måste påskyndas.

### Resultat

- Synade verksamheten i syfte att göra rätt prioriteringar. Minimerade kostnadsnivån, ”lyfte fram skelett ur garderoben” och skrev om avtal samtidigt som verksamheten hölls i gång.
- Genomlyste hela affärsmodellen; identifierade värde drivarna, såg över kostnader, försäljning och rörelsekapital.
- Flyttade lagret till annat land, sade upp nästan all personal och flyttade HK till affärsmässigt lämpligare ort.
- Minskade kostnaderna med två tredjedelar och återställde samt förbättrade det egna kapitalet.
- För att hålla ett högt tempo skapades incitament för att hålla personalen motiverad, ”hjälp ni oss, hjälper vi er”. Flera av de som sades upp har redan fått jobb.
- Förbättrat prestandan utan att förlora kunder. Personalen har verkligen bidragit i processen, kavlat upp ärmarna och kämpat på. Alla hade förhoppningar, men insåg när slutet tagits att det var den enda och rätta vägen för verksamheten.
- Idag råder fullt säljfokus i ny lönsam affärsmodell.

### Hur gjorde du?

- För att skapa förtroende och peppa medarbetarna, presenterades processen samt rekonstruktionstrategierna på ett inledande stormöte.

- Delade upp de första 60 dagarna i 4 faser: 1) Förstå affärsmodell & arbetssätt, 2) Förstå marknadsplatser, träffa viktigaste kunderna och egna nordiska teamen. 3) Analysera insikter, tydliggöra värde drivarna och hålla fokus på kassaflödet. 4) Implementering och uppföljning.
- Öppnade inföflödet och visade nyckeltalen, så att alla kunde följa utvecklingen och se hur just de kunde påverka. Många insåg att lokalerna var för dyra och välkomnade en förändring.

### Reflektioner

- Jag är stolt över vad vi åstadkommit och hur alla medarbetare har agerat. Vi har gjort ett fantastiskt jobb tillsammans.
- Det är enklare att ta rätt beslut samt agera rationellt och pragmatiskt i ett tydligt uppdrag. Viktigt att ta med medarbetarna och upprätthålla glöd och entusiasm.
- Interimsrollen ger uppdragsgivaren möjlighet till förändring i högt tempo. Med relevant erfarenhet kommer man snabbt in i rollen och kan fokusera på det väsentliga.
- Jag var nästan överkvalificerad, viket både jag och huvudmännen hade nytta av. Min breda kunskapsbas gjorde att jag inte behövde omge mig av ett stort managementteam, utan identifierade några nyckelmedarbetare som trodde på verksamhetens framtid. Dessa gavs full insyn i vilka förändringar som skulle genomföras, och var och är väsentliga i den fortsatta driften.
- Tidsbegränsade uppdrag ger möjligheter till kalibrerat fokus.
- Detta var säkert inte mitt sista interimsuppdrag! Det har varit roligt, lärorikt, engagerande och entusiasmerande. Interimsuppdrag är oerhört värdefullt för både uppdragsgivare och -tagare.

## Svenskt tillverkningsföretag i internationell koncern, export till hela världen

### Bakgrund

Anrikt svenskt bolag, tillhörande mindre koncern med utländska ägare. Koncernen har förlorat pengar i flera år, bolaget är nästan i konkurs, finansierarna tvingat fram VD-byte. Motivation saknas i organisationen, men lojaliteten är hög.

### Uppdrag och utmaning

Interims-VD tillsätts under 6–8 månader för att skapa en plan för turn-around och påbörja implementering av åtgärder som kan säkra vidare drift.

### Hur gjorde du?

- Kartlade verksamheten genom samtal med medarbetarna, för att snabbt skapa överblick över situationen.

- Genomförde enkla förbättringar med omedelbar påverkan, baserad på organisationens förslag, kombinerat med egna observationer. Fokus på förbättringar i kassaflödet.
- Arbetade parallellt med djupgående analys för att ställa diagnos och utveckla en handlingsplan med ekonomisk prognos.

Huvudrekommendationer:

- definiera klara mål och strategier
  - etablera KPI:er, kostnadskalkyler och tydlig organisation
  - effektivisera interna processer och skapa sammanhang efter bemanningsreduktioner
  - reducera kostnader och utveckla interna kompetenser
  - etablera tydlig distributionsstrategi och kundsegmentering, öka säljfokus och marknadsföra i takt med tiden
  - utse ansvariga för produkt- och kundlönsamhet och införa sortimentsstyrning
  - bygga vidare på den fungerande varuförsörjningen och produktionen, genom förbättrad inköpsmix
  - förstärkt integration & utnyttjade synergier inom koncernen
  - fokusera på arbetande kapital för att optimera kassaflödet.
- Slutsats: oavsett resultatet av förbättringsarbetet var verksamheten i behov av kapitaltillförsel. Ägarna beslöt avyttra delar av bolaget.

### Resultat

- Genomförde planenligt stora delar av förändringsarbetet parallellt med att hitta en finansiell lösning.
- Hittade i sista minuten attraktiv lösning med ny ägarstruktur.
- Bolaget drivs nu enligt samma plan med nya ägare, ändrad organisation, nya arbetssätt samt utvecklat sätt att göra affärer.
- Delvis gått igenom en turn-around på kostnads- och refinansieringssidan, nästa steg blir intäktssidan.
- Arbetar nu med lönsamhetsansvar, planer och gemensamma mål, där samtliga medarbetare definierat sina egna prioriteringar för att nå lönsamhet. Mycket arbete kvarstår men bolaget är på rätt väg.

### Reflektioner

- Uppgiften passade mig väldigt bra. Tack vare min kompetens och erfarenhet av såväl branschen som flera stora förändringsarbeten, kunde jag snabbt se vilka problem som var interna.
- I interimrollen har man flera uppdragsgivare. Viktigt att identifiera och kommunicera det som har värde för de olika intressenterna: uppdragsgivaren, Nordic Interim, nya investerare, samt verksamheten i sig själv (kunder, leverantörer och anställda). Jag har haft en bra dialog med Nordic Interim under processen.
- Man vet aldrig var som händer i ett interimsuppdrag, förutsättningarna kan förändras helt. Kanske är inte uppdragsbeskrivningen baserad på en korrekt förståelse av utmaningen – i en interim roll kan det vara klarhet man först måste skapa.
- Som interim turnaround-VD lägger man gärna in en extra växel för att snabbt hitta lösningar, skapa resultat och leverera ett värde. Vila kan man ju göra efter avslutat uppdrag!

## Senior Work in i Nordic Interim

Nordic Interim AB har förvärvat konkursbolagets Senior Work Sverige AB med bifirman Intervallums rörelse, bl.a. innefattande kund- och konsultdatabasen. Tanken är att även fortsättningsvis kunna erbjuda Senior Works/Intervallums kunder snabba och kvalificerade interimslösningar och att knyta till sig fler professionella interimschefer.

Senior Work grundades 2007 med affärsidé att skapa ett nätverk av tillgänglig affärskritisk erfarenhet och kompetens. Nätverket bestod av 1.700 konsulter med minst 20 års erfarenhet av arbete i ledande befattning. 2009 breddades ägandet i syfte att öka expansionstakten, men en överraskande och kraftig tillbakagång under 2013 ledde till konkursen.

## LEDARUTVECKLING

### Dirigentens ordlösa ledarskap

*Cecilia Rydinger Ahlin, rektor för Kungl. Musikhögskolan och dirigent OD, reflekterar 6/3 2014 om att skapa fantastisk musik:*

Dirigenten måste ha en stark musikalisk vilja – och en förmåga att uttrycka den. Det finns inget utrymme för rädsla eller prestige. En dirigent måste vara sig själv, och förberedd till tänderna – lyhörd, tydlig med starkt personligt engagemang och disciplin. Det tar bara två minuter för orkestern att känna av och bestämma sig.

Ledorden är lust, inspiration, energi och fokus. I en konsert är 85 % av kommunikationen ordlös, med tusentals impulser som löper kors och tvärs.

Musikerna måste ha en total tillit till dirigenten – som måste vara helt avläsbar. Och för att inte dölja musiken; nästan

göra sig genomskinlig. För att allt ska stämma samtidigt, gäller det att skapa flow ur partituret!

I en orkester finns starka konstnärliga individer som måste inordna sig i klangen. Ska de styras i minsta sextondel? Ledaren måste bestämma var dirigentpinnen tar slut och musikerna tar vid. Alla förbereder sig på sitt sätt, lyssnar, värderar och sätter i sitt sammanhang. Stämledaren ger instruktioner till sin grupp instrument. Och så äntligen – genom ordlös kontakt – vara bäst när det gäller.

Bekräftelsen kommer direkt. Med applåder – eller inte.



## ORGANISATIONSUTVECKLING

### Kostsam att välja fel chef

I 20 år har undersökningsinstitutet Gallup mätt engagemang och produktivitet bland många miljoner anställda, på flera miljoner arbetsplatser. Oavsett bransch, plats och storlek anser endast 30 % av amerikanerna att de är engagerade i sitt jobb, en siffra som varit konstant i 10 år.

Korrelationen engagemang och högre vinst, högre produktivitet, högre kvalitet, lägre frånvaro samt färre säkerhetsincidenter är mycket stark. Allt blir bättre med ökat engagemang, och det är chefen som står för minst 70 % av variationen inom "employee engagement".

Ändå väljer 80 % av företagen fel chef, utan att ta reda på ledaregenskaperna.

En bra chef har följande kvaliteter:

1. Med en övertygande mission och vision får de varje enskild medarbetare att känna sig motiverad och engagerad.
2. Förmåga att övervinna motstånd och bakslag, inriktad på att nå resultat.

3. Skapar tydlig ansvarstagandekultur.
4. Bygger relationer som skapar tillit, öppen dialog och full transparens.
5. Fattar beslut som är baserade på prestation, inte på politik.

Bara en av tio chefer har samtliga egenskaper, som gör att de kan bygga en "högprestationskultur", med engagerade medarbetare, vilken genererar nästan 50 % högre vinst än genomsnittschefen.

Att investera i coaching och utveckling gör att ytterligare två av tio lyckas.

Utän rätt talang spelar dock träning, kunskap och erfarenhet ingen roll. Det är sättet att tänka, känna och uppföra sig som räknas, liksom förmågan att uppfatta enskilda medarbetares styrkor och behov.

Visst kan alla i viss mån lära sig, men utan talang kommer det dagliga slitet att bränna upp både chef och team. En dålig chef resulterar i medarbetare som är likgiltiga för sitt jobb, och som sprider sin negativitet till kolleger och kunder. Det kostar företagen enorma summor – i USA kring 300 miljarder dollar/år.

Rent matematiskt borde det finnas en talang i varje team; i snitt finns en chef per 10 anställda. Men oftast är det inte chefen, utan en medarbetare som besitter den höga ledarpotentialen.

Hur länge ska 8 av 10 företag fortsätta anställa fel chefer och försöka träna dem till att bli något de inte är? Ett felaktigt urval fixar sig inte!

*Harvard Business Review Blog Network – Randall Beck och James Harter, Gallup*

**SE VÅRA AKTUELLA UPPDRAG PÅ  
TWITTER@NORDICINTERIM**



## Vi förverkligar dina ambitioner

Nordic Interim hjälper ägare, styrelser och ledningsgrupper att lösa extraordinära utmaningar och genomföra sina ambitioner. Vi bistår våra kunder vid såväl internationella transformationsprogram som med lokala operativa uppdrag. Genom vårt globala nätverk når vi de bästa ledarna och experterna för varje specifik utmaning. Ägare är Ledningen, Odgers Berndtson och Novare Human Capital.



Björn Henriksson • Janeric Peterson • Jens Davidsson • Cecilia Ericsson Kaller

Pia Sergio

• Ing-Marie Bigert Möller