



Förändrad arbetsorganisation gav säljföretag nya marknadsandelar

Arbetsplats: Olema Maskin AB
Kontaktperson: Jan Boström, tel 018- 171600
Arbetslivsfondens handläggare: Harald Bernström, Uppsala län
Skribent: Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00

Sammanfattning:

Olema Maskin AB, är ett företag i en starkt konkurrensutsatt marknad. För att kunna överleva beslöt man 1992 att satsa på en utveckling av eftermarknaden. Förutsättningen var att skapa en flexibel organisation med utökat ansvar för de anställda samtidigt som man genomförde olika kompetenshöjande utbildningar för både personal och återförsäljare. En viktig tanke i utvecklingen var att bli en god affärspartner mer än enbart leverantör för återförsäljarna. Olema Maskin har efter genomfört arbetsplatsprogram, till vilket Arbetslivsfonden beviljat bidrag, såväl ökat sina marknadsandelar som sin vinst betydligt.

Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

Bakgrund

Olema Maskin AB är ett säljföretag i biltraktor- och gummiverkstadsbranschen med 66 anställda. Företaget säljer lantbruksmaskiner och redskap. Förutom detta finns reservdels- och tillbehörsförsäljning samt verkstad. Olema AB:s huvudagent är Massey Ferguson. Huvudkontoret finns i Uppsala och filialkontor i Staffanstorp. Vidare finns ett dotterföretag med två driftsställen, ett i Kvänum och ett i Lidköping. Ägare är Massey Ferguson och omsättningen totalt för båda bolagen var 1992 ca 185 Mkr.

Läget för branschen hade vid tiden för ansökan kraftigt försämrats på grund av en vikande marknad. Orsakerna var flera: osäkerhet inför EES-avtalets effekter på svenskt jordbruk, årets torka, vilket minskade böndernas investeringsförmåga samt det då

rådande höga ränteläget.

För att överleva denna kärva situation beslutade företaget att flytta verksamhetens tyngdpunkt från maskinförsäljning till eftermarknad. Detta skulle innebära att man var tvungen att satsa på fler rörelsegrenar, vilket i sin tur skulle medföra nya krav från kunderna och alltså även förändrade krav på alla anställda. Varje individ behövde därför få ett utökat ansvar för sitt arbete för att möta den nya situationen.

Vid tiden för ansökan förelåg inga rehabiliteringsbehov och sjukfrånvaron låg på 24 dagar per person och år.

Ansökan till fonden

Arbetsplatsprogrammet tillkom efter gemensamma samtal mellan personal och företagsledning om vilka åtgärder som man tyckte var viktiga att satsa på. Programmet syftade till förändrad arbetsorganisation för att därigenom kunna utvecklas trots en vikande marknad. Till detta beviljade fonden ett bidrag med 785 kkr.

Mål

Att skapa en förändrad arbetsorganisation med så hög flexibilitet som möjligt angavs som ett övergripande mål för arbetsplatsprogrammet.

För att möta kraven från framtidens marknad måste arbetets innehåll förändras. Därför ansåg man det viktigt att "platta" ut organisationen så att varje individ skulle få utökade arbetsuppgifter med mer ansvar och befogenheter för att fatta fler beslut.

Förväntade resultat angavs vara en ökad motivation hos personalen med bla sänkt sjukfrånvaro och ökad produktivitet som följd, vilket skulle betyda trygghet för både företaget och dess anställda.

Syftet med programmet var att:

- * reducera sjukfrånvaron med hälften till 12 dagar per person och år,
- * genomföra kompetenshöjande åtgärder för all personal,
- * förändra arbetsorganisationen för att öka flexibiliteten och anpassningen till marknaden,
- * få en plattare organisation, där besluten i högre grad kan fattas av medarbetarna,
- * utveckla informationssystemet "Bästa affärspartner" i syfte att utveckla kund-

relationerna till att bli mer än bara "leverantör".

Genomförande

Arbetsplatsprogrammet genomfördes med hjälp av en extern konsult, som var projekt-drivare. De olika åtgärds punkterna genomfördes omväxlande med teori och praktik, för att få långsiktiga och bestående effekter.

En viktig tanke med programmet var att införa **arbetsutvidgning** för att dels ge personalen nya och stimulerande uppgifter och dels för att öka flexibiliteten och förståelsen för företaget och dess verksamhet.

För att kunna utföra de nya arbetsuppgifterna genomfördes en rad olika **utbildningar**. All personal har erbjudits utbildning i både *ekonomi och marknadsföring*. Uppslutningen till dessa kurser var mycket god. För regioncheferna som är nyckelpersonerna när det gäller kundkontakter, har man genomfört ytterligare utbildningar i syfte att stärka deras kompetens vad gäller ekonomi, förhandlingsteknik, kundutveckling mm. Detta har skett bl a genom programmet "*Bättre affärspartner*", som syftar till en utveckling av kontakterna med återförsäljarna för att ge dem hjälp och stöd i deras säljarbete. Intentionen med utvecklingssatsningen var att återförsäljarna skall uppleva Olema som en resurs i säljarbetet och inte enbart som leverantör. Tanken var också att man genom en god relation utvecklar ett gott partnerskap.

Andra kompetenshöjande åtgärder som genomförts är *kvalitetsutbildning, data- och ledarutbildning* samt att man gjort *kompetensutvecklingsplaner* för all personal.

Man har även genomfört **utbildningar för återförsäljarna** för att dels göra dem bättre rustade i sitt säljarbete, vilket har skett genom *marknadsförings- och ekonomiutbildningar*, dels har man också gett dem insikt i konceptet "Bästa affärspartner", för att öka deras kunskap om hur de skall kunna samverka med region- och distriktscheferna.

Ytterligare en åtgärd som genomförts var analys av produktprogram för bättre lagerstyrning. Syftet var att man skall kunna minska ineliggande lager samtidigt som man på ett bättre sätt kan svara mot marknadens krav på bra kundservice, leveranstider och priser.

Till slut har man även gjort affärs- och marknadsplaner för samtliga delverksamheter.

Dessa har utvecklats av personalen i studiecirkeform.

Därmed hade företaget i stort sett genomfört hela det planerade arbetsplatsprogrammet.

Resultat

Det genomförda arbetsplatsprogrammet har inneburit en väsentlig **kompetensförstärkning** hos samtliga medarbetare, speciellt med tanke på kunskapen om företaget, dess marknad och om återförsäljarna. Dessutom har den inneburit att fler personer kan göra fler arbetsuppgifter, vilket också var ett av målen med programmet. Fler personer har också haft inflytande på såväl budgetarbete som utarbetande av marknads- och aktivitetsplaner, vilket tidigare var ett arbete som utfördes enbart på ledningsnivå.

Den ekonomiska förståelsen för den verklighet som man idag lever i har ökat liksom kunskapen om återförsäljarna.

Sammantaget har **effekterna av det nya arbetssättet** lett till att företaget ökat sin förmåga att göra riktiga prognoser, vilket i sin tur visat sig i ett positivt resultat.

Via en enkät bland återförsäljare har man kunnat mäta effekterna av det nya arbetssättet, och då kunnat konstatera att det arbete som utförts av personalen på eftermarknaden kraftigt hjälpt upp resultatet hos återförsäljarna. Man angav också att personalen nu var mycket mer servicenriktad och hade mer kunskap om återförsäljarnas ekonomiska villkor.

Då det gäller **de ekonomiska effekterna** kan man idag, i januari 1995, se att utfallet av 1994 års siffror visar på en vinst på ca 5-6 Mkr. Vidare så har antalet marknadsandelar ökat från 12,5 1993 till 16,9 1994, vilket är ett mycket gott resultat. Man har dessutom avancerat från fjärde till andra plats då det gäller traktormarknaden. Det betyder en 99% ökning.

För **sjukfrånvaron** redovisas 1993 9 dagar per person och år jämfört med 24 dagar per person och år vid ansökningstillfället. Målet var satt till 12 dagar, vilket alltså visar på ett mycket bra resultat, där man kan anta att inte endast förändringen i sjukförsäkrings-systemet har inverkat.

Inga rehabiliteringsåtgärder har genomförts, och inga aktuella långtidssjuk-

skrivningar finns redovisade. Personalomsättningen är mycket låg, och är i stort sett endast relaterad till naturlig avgång. Antalet anställda är idag totalt ett drygt 40-tal.

Kostnadsutfallet för arbetsplatsprogrammet blev 2,9 Mkr och bidraget från Arbetslivsfonden 785 kkr.

För framtiden

Den fortsatta satsningen inom Olema gäller främst produktutveckling. Det handlar t ex om att skaffa nya agenturer för att bli mer attraktiva för kunderna, samt att utveckla programmet med "Bästa affärspartnern" för att kunna ge ytterligare service i form av stöd och hjälp till återförsäljarna. En viktig sak för framtiden är också att stärka återförsäljarnätet, för att på så sätt trygga framtiden.

Värdering

Orsakerna till framgången och det goda resultatet är enligt företagsledningen naturligtvis flera, varav arbetsplatsprogrammet är en.

En viktig förändring som genomfördes efter att programmet avslutats var avvecklandet av verkstadsdelen. Denna verksamhet har nu övertagits av förre verkstadschefen, som även tagit över två av medarbetarna i verkstaden. Detta har inneburit dels att verksamheten finns kvar inom byggnaden, vilket är bra för Olema, och dels att en del av den annars övertaliga personalen kunnat beredas arbete på detta sätt. Detta är troligtvis ytterligare en av orsakerna till det goda resultatet 1994.

Man är övertygade om att processen nu är igångsatt och att Olema om några år kommer att ha utvecklats ytterligare när det gäller bästa affärspartnern, samt att man fått fler produkter att erbjuda.

De klara förhoppningar om positiva effekter för verksamhetsområdet 1994, som uttalades i slutrapporten från oktober 1993, har därmed infriats och man ser med tillit framtiden an och hoppas att de genomförda förändringarna samt vidareutvecklingen av produktutbudet skall leda till fortsatt ökning av marknadsandelarna.