



Radikal förändringsprocess skapade modern företagsstruktur

Arbetsplats: AB Byggbeslag, Karlstad

Kontaktperson: Ola Persson, VD, 054 - 14 58 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Stefan Blomqvist, Värmlands län

Skribent: Karin Sundelin

Sammanfattning: Byggbeslag AB i Karlstad saknade klar struktur. Den nya ledning som tillträdde 1990 insåg att stora förändringar måste genomföras, inte minst för att klara företaget genom den kraftiga nedgång som drabbade byggbranschen och som resulterade i sjunkande försäljning för det tidigare mycket framgångsrika företaget. Trots visst initialt motstånd bland medarbetarna lyckades man genom ett omfattande arbetsplatsprogram göra alla delaktiga i förändringsarbetet. Idag genomsyras alla av ett nytt sätt att arbeta som bland annat uttrycks i klara ansvarsområden, delaktighet och fungerande intern information.

Bakgrund

Byggbeslag AB i Karlstad har funnits i nära 40 år och grundades som ett typiskt familjeföretag. I mitten av 1960-talet såldes det till Ahlmarks-koncernen där det fortfarande ingår. Det ägs numera till hälften av Wermia.

Byggbeslag AB verkar som grossist och distributör av byggnadsbeslag och lås. Kunderna består till största delen av byggföretag i hela Sverige. Huvudkontor och centrallager finns i Karlstad. Dessutom finns servicelager i Sundsvall, Stockholm, Göteborg och Malmö.

Företaget är marknadsledande inom sektorn byggbeslag och hade under en lång följd av år en stadig tillväxt och god lönsamhet. Under 1980-talet med dess våldsamma byggnads- och fastighets-expansion uppnådde Byggbeslag stora framgångar utan att egentligen behöva anstränga sig. 1991 omsatte företaget 186 miljoner kronor och hade 102 anställda.

Inom företaget fanns ett stort produkt-kunnande. Sämre var det däremot med marknads- och säljkunskaperna som var i det närmaste obefintliga. Några egentliga marknadsaktiviteter förekom inte och försäljningen bestod i stort sett i ordermottagning per telefon.

Mycket av den gamla familjeföretags-strukturen levde kvar i företaget där en av de tidigare ägarna fanns kvar som tillförordnad VD. De flesta frågor, små som stora, gick till VD för beslut. Övriga chefsbefattningar i företaget hade inga klara ansvars- och befogenhetsområden. Företaget saknade med andra ord klar struktur. Detta blev extra tydligt då VD lämnade företaget och sommaren 1990 ersattes av en ny VD med marknadsbakgrund. Vid samma tidpunkt kom också nuvarande VD, Ola Persson, till företaget som ekonomichef.

Samtidigt kom de första signalerna om kraftiga nedgångar i byggbranschen. 1991

sjönk försäljningen och företaget nådde nollresultat. De båda nytillsatta cheferna insåg snabbt att stora förändringar krävdes för att stärka företaget inför framtiden. En extern konsult anlätades för att se över organisationen och dennes rapport underströk ytterligare behovet av genomgripande förändringar i företagets struktur.

Förändringsarbetet stötte på hårt motstånd hos personalen, där många arbetat inom företaget mycket länge. Rädslan för förändringar var stor. Dessutom hade ju företaget alltid gått mycket bra - varför då ändra på något? De nya vindarna skapade stor oro och frustration hos personalen, cheferna betraktades med misstro. Bristande intern information bidrog också.

Det var i detta läge Byggbeslag vände sig till Arbetslivsfonden och ansökte om bidrag för att snabbt komma igång med sturkturomvandlingsarbetet.

Mål

Slutmålet var ett företag som var redo att möta den väntade lågkonjunkturen inom byggbranschen, ett villkor för att överleva.

Genom att satsa på en ambitiös utbildning ville man genomföra den arbetsorganisatoriska förändring som skulle ge alla ökad motivation och delaktighet. Ingen skulle ställas utanför. Detta skulle leda till

- Ökad kompetens inom alla delar av företaget.
- Ett chefsbeteende med inriktning mot ledarskap.
- Ökad förståelse för företagsekonomiska sammanhang.
- Bättre förmåga att hantera nya attitydér och förändrade krav från marknaden.
- Skapa en arbetssituation och arbetsorganisation som ger ökad motivation och känsla av delaktighet.
- Jämnare arbetsbelastning, ökad trivsel och bättre sammanhållning.
- Ökad produktivitet.

- Begränsad sjukfrånvaro och långtidssjukskrivning.

Genomförande

Arbetslivsfonden i Värmland beviljade i februari 1993 Byggbeslag AB 513 000 kronor för att genomföra det planerade arbetsplatsprogrammet. Den totala kostnaden beräknades till cirka 2,5 miljoner kronor.

Med hjälp av den nya företagsledningens iakttagelser och konsultrapportens slutsatser identifierades de största problemområdena, de som krävde omedelbara åtgärder. Listan var lång:

- Införskaffa marknadskunskap.
- Ta fram marknadsplaner och broschyrmaterial.
- Utbilda all säljpersonal i marknadskunskap och säljteknik.
- Omskola telefonförsäljare till fält-säljare.
- Införskaffa materialadministrativa kunskaper.
- Förbättra inköps- och lagerverksamhet.
- Förbättra distributionen.
- Uppnå förståelse för kapitalrationaliseringsåtgärder och genomföra dem.
- Förbättra datakunskaperna.
- Utveckla och byta ut chefspersoner.
- Definiera ansvars- och befogenhetsområden.
- Upprätta befattningsbeskrivningar.
- Genomföra medarbetarsamtal.

För att genomföra dessa åtgärder anlätades externa konsulter inom materialadministration och försäljning som såväl drev verksamheten inom respektive område som utbildade och utvecklade framför allt säljare och inköpare.

Men det gällde också att få hela personalen genomsyrad av de nya idéerna och det nya arbetssättet. När de grundläggande utbildningarna i säljteknik, marknadskunskap, ekonomi och kapitalrationalisering genomförts inleddes därför i början av 1993 ett internt marknadsföringsprojekt där samtliga anställda engagerades. Alla skulle känna att de var

med och påverkade framtiden. Samtidigt skulle kunskaperna om samtliga funktioner och flöden inom företaget öka och därmed förståelsen mellan de olika avdelningarna.

Personalen samlades efter ordinarie arbetstid för att i form av grupparbeten behandla sju "nyckelområden", som syftade till att lära sig förstå sambanden i företaget, "internkundsbegreppet". Den inte minst viktiga nyckeln hade rubriken: "Var öppen för att pröva nya vägar". Grupparbetena ledde till beslut om olika aktiviteter och en åtgärdsplan för dessa där tidpunkter och ansvariga för de olika åtgärderna angavs. Internkundsprojektet avslutades med den sista nyckeln i januari 1994.

Resultat

Idag finns den struktur i företaget som tidigare saknades. Roller, befogenheter, ansvarsområden är klart definierade.

- Från början var motståndet hos personalen kompakt mot förändringsarbetet, minns Ola Persson, VD. Men tiden har arbetat för oss. Man har sett hur byggbranschens lågkonjunktur fått konkurrenter att gå under. Samtidigt har vi lyckats återvinna ställningarna. Vi gjorde ett positivt resultat 1993 och förväntar oss ett ännu bättre för 1994 trots en hårdare marknad, tack vare effektiviseringarna i organisationen.

Detta har fått kritikerna att ändra inställning. De har efter hand insett att förändringar inte var fel utan nödvändigt. Idag ställer alla upp på och arbetar enligt vårt nya arbetssätt.

En av de stora förändringarna gäller chefsrollerna. Ledarutveckling har varit ett prioriterat område i förändringsarbetet. Men utbildning och utveckling har inte alltid räckt till utan en del chefer har omplacerats, och några återgått till den befattning de innehade innan de blev chefer. Detta har lyckats över förväntan. Av de nio cheferna i företaget 1990 fanns 1994 bara en kvar i chefsställning, fem hade lämnat företaget och tre hade andra befattningar i företaget. Medelåldern

bland cheferna har samtidigt sänkts från 50,6 år 1990 till 39,6 1994. Den nya organisationen har tydliggjorda ansvars- och befogenhetsområden sedan befattningsbeskrivningar och attestinstruktioner upprättats.

- De anställda vet idag att det finns chefer som tar tag i de frågor man kommer med och inte bara skickar dem vidare uppåt som förhållandet var förut, säger Ola Persson.

En personalhandbok har tagits fram till alla anställda och aktualiseras fortlöpande. Informationen har förbättrats genom regelbundna avdelningsmöten. Efter varje tertialbokslut gör företagsledningen en resultatgenomgång med samtlig personal såväl vid huvudkontor och centrallager i Karlstad som vid övriga lagercentraler.

Broschyrmaterial samt produktkatalog har tagits fram och åtta fältsäljare anställts. Varje säljare gör sin egen budget som sedan läggs fram för företagsledningen för en budgetdialog.

Under 1994 har ett lagercentraliseringsprojekt genomförts. Idag finns centrallager i Karlstad och enbart förråd för monteringsverksamheten ute i landet. Lagervärdet har minskats från 47 miljoner kronor 1990 till omkring 17 miljoner kronor årsskiftet 1994-95. De anställda har minskat till 86. Omsättningen per anställd har under perioden 1991-1993 ökat med nära 25 procent, en förbättring som klart kan knytas till förändringsarbetet, anser Ola Persson. Följande nyckeltal visar andra förbättringar:

	1991	1992	1993
Omsättning	186 364	172 523	176 678
Anställda	113	93	86
Omsättning per anst.	1 649	1 855	2 054
Löne- och lönebikost	27 985	24 472	23 906
Tot.indir. kostnader	49 620	43 207	39 628
Resultat e. fin.poster	- 779	- 650	4 624
Varulager	29 992	19 892	18 956
Likviditet	- 6 344	- 3 827	4 114

Siffrorna ska ses mot bakgrunden av den kraftiga nergången inom byggbranschen från 1990 och framåt. (Samtliga värden i KSEK)

Sjukfrånvaron har aldrig varit något stort problem i företaget. Då projektet startade var tre personer långtidsfrånvarande. Av dessa har en fått förtidspension av medicinska skäl, en har lämnat företaget för att starta eget och den tredje fick, efter upprepade rehabiliteringsförsök, sjukpension för hela 1994.

Frånvarostatistik för 1993:

Sjukfrånvaro 1-3 d	1,39 %
Sjukfrånvaro +14 d	0,67 %
Sjukfrånvaro > 14 d	1,72 %
Vård av barn	0,60 %
Föräldraledighet	0,73 %
Militärtjänst	0,05 %
Tjänstledighet	0,16 %
Total frånvaro exkl semester	5,32 %

1994 minskade frånvaron ytterligare. Den totala sjukfrånvaron var då 4 procent.

Värdering

Det mesta har lyckats över förväntan, är Ola Perssons kommentar till det nu genomförda arbetsplatsprogrammet.

- När vi inledde förändringsarbetet gjorde den inhyrda konsulten en enkätundersökning bland personalen om deras syn på förhållandena på arbetsplatsen och fick många kritiska svar. Det skulle vara intressant att ställa samma frågor idag. Jag är övertygad om att vi skulle få ett helt annat resultat. Man har insett att förändringarna var riktiga och nödvändiga. Folk trivs på jobbet och har betydligt lättare att ta till sig förändringar. De vet idag att de får svar när de frågar chefen till råds och att det lönar sig att komma med egna förslag till förbättringar, säger Ola Persson och fortsätter:

- Med det framgångsrikt genomförda arbetsplatsprogrammet är vi nu i ett gyllene läge att fortsätta utvecklas. Kompetensförstärkningen ska fortsätta på alla nivåer, med utbildning i olika former.

I februari 1995 inleds också ett kvalitetsprojekt som syftar till att under året nå ISO 9002-certifiering.

ISSN 1104-6449

Januari 1995