

Alla företag vill utvecklas för att nå större framgång och tjäna mera pengar. Men det är en utmaning att bestämma vart företaget ska och en ännu större utmaning att förstå hur man tar sig dit. Henrik Munthe har lotsat många bolag som gett sig ut på en förändringsresa.

Dags att inta positionen inför förändringsresan

DU HAR FÖRMODLIGEN SETT varningstecknen en tid. Ditt företag har problem, och nu är det dags att lösa dem. Det kan vara säljarnas omsättning som behöver ökas eller deras lönsamhet som ska höjas. Kanske måste säljkostnaden minskas eller hela säljprocessen ses över. Kanske har ni en vilja att göra en annan typ av affärer och bli ett företag som förmedlar lösningar i stället för att sälja produkter?

Kort sagt, det behövs en förändring som kan utveckla företaget.

Just här, när man börjar undersöka förutsättningarna för att komma vidare, är det viktigt att göra klart för sig om det är utveckling eller förändring som man strävar efter. Henrik Munthe, förändringskonsult på Prosales, förklarar:

– Kartan för att bedriva ett utvecklingsarbete kan se helt annorlunda ut mot kartan för ett förändringsarbete. Utvecklingsarbete är att driva något utifrån en befintlig plattform. En utvecklingskonsult kanske frågar efter vilka kompetenser eller vilken metodik du vill utveckla i din säljorganisation. Som förändringskonsult är de grundläggande frågorna snarare: Vart ska ni någonstans? Vart ska ni stå om tre år, om fem år? Vilka affärer ska ni göra? Vilken position ska ni ha? Då pratar man om förändring mot en fast punkt i framtiden som man tar tydligt sikte på, säger Henrik Munthe.

Utvecklingsarbete handlar alltså snarare om att addera kompetens i en befintlig situation medan förändringsarbete handlar om att först tydliggöra mål och utifrån det vara beredd att förändra både organisation och arbetsätt.

Som ansvarig för en säljorganisation får man hela tiden bevaka det som inte fungerar optimalt. Säljare som borde sälja mer, har för få kunder eller har för få kundbesök. Eller så kanske företaget borde ha en annan typ av affärer.

”Den absolut största utmaningen ligger i att fortsätta göra affärer samtidigt som man genomför förändringar.”

Ofta är det olika typer av problem inom säljprocessen som får företag att anlita en extern konsult.

– Många har dock fastnat i att det är ett process- eller beteendeproblem som ska lösas. Men när man tittar på hela kedjan visar det sig att problemet snarare är ett symptom på hur ledarskap eller mål fungerar på ett djupare plan inom organisationen, säger Henrik Munthe.

HAN BERÄTTAR OM ETT FÖRETAG som hade problem med försäljningen av en av sina kärnprodukter. Affärsområdeschefen anlidade honom för att höja säljeffektiviteten på så sätt att säljarna skulle lära sig att göra fler affärer. Dels genom att lära sig att planera sina kundmöten bättre, dels genom att öka kvaliteten i dem. När förändringsprocessen inleddes och en djupare analys genomfördes dök det dock upp problem. Det visade sig att de mål som de ansvariga cheferna jobbade mot var att få lönsamhet rakt igenom.

– När jag förstod detta blev det tydligt vad som var det akuta problemet, nämligen att säljarna var målsatta på volymökning men cheferna på lönsamhet, säger Henrik Munthe och fortsätter, en lönsamhet som dessutom, vid den tidpunkten, var helt i linje med företagets övergripande mål. Detta arbete blev således en klassisk nyårsraket, ett kort uppsving i säljarnas volymer baserat på nya insikter och kunskaper, men sedan ett snabbt fall tillbaka till den gamla ”standardnivån” igen.

Problemet var alltså att det hade uppstått målförvirring, att säljarnas mål inte stämde överens med chefernas och företagsledningens mål. I den situationen anser Henrik Munthe att det är viktigt att konsulten ifrågasätter kunden med syftet att tydliggöra målen och därigenom slippa en eventuell förvirring.



Förändringsarbete och positionering hör ihop. För att lyckas med det förra måste du koppla ihop det med det senare.

FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

– Vi behöver ställa frågor som ”hur ser vi till att effekten kvarstår efter det att insatserna avslutats?”, ”hur skall ledarskapet och belöningsmodellen se ut för att säkerställa en långsiktig volymökning?” och ”är detta verkligen rätt fokus då företaget som helhet mäts på lönsamhet, och i så fall, hur ska ni hantera det?”, berättar Henrik Munthe.

I det här läget kan det även handla om att hjälpa företaget att tydliggöra sin positionering. Bland annat genom att ifrågasätta vilka affärs-effekter som insatserna förväntas att ge och ifall de effekterna är rimliga med tanke på företagets förutsättningar och, framför allt, i fall insatserna är motiverade utifrån den plats på marknaden som ska fyllas.

ETT FÖRÄNDRINGSARBETE är en process som är indelad i fyra olika faser. I den första analysfasen handlar det om att bestämma vilka mål som ska uppnås, och framför allt vilka mål som är möjliga att nå. Det gäller också att definiera en ambitionsnivå som är realistisk i förhållande till var företaget står idag och den potential som finns i organisationen. Att komma till insikt om företagets mål, möjligheter och ambition är avgörande för hur framgångsrik den fortsatta processen utvecklar sig.

Fas två handlar om mobilisering. Det är lika viktigt att processen är förankrad på högsta nivå i ledningen som det är att förankra den inom säljkåren. Ett förändringsarbete innebär en påfrestning på organisationen som lätt riskerar att ta fokus från det dagliga arbetet. Ledningen måste stödja processen helhjärtat och se till att säljorganisationen får de resurser som behövs. Ledningen måste också ta ansvar för att organisationen kanske måste omorganiseras och säljare förflyttas eller sägas upp.

Syftet med mobiliseringen är självklart att uppnå acceptans av den planerade förändringen. När den är förankrad i organisationen är det dags för den tredje fasen, den så kallade utrullningen. Nu är det dags att sjösätta förändringarna i form av till exempel omorganisationer, coachningsinsatser, utbildningar, workshops eller liknande. Har man varit noggrann och framgångsrik i de två första faserna finns chansen att resultatet av fas tre blir en succé.

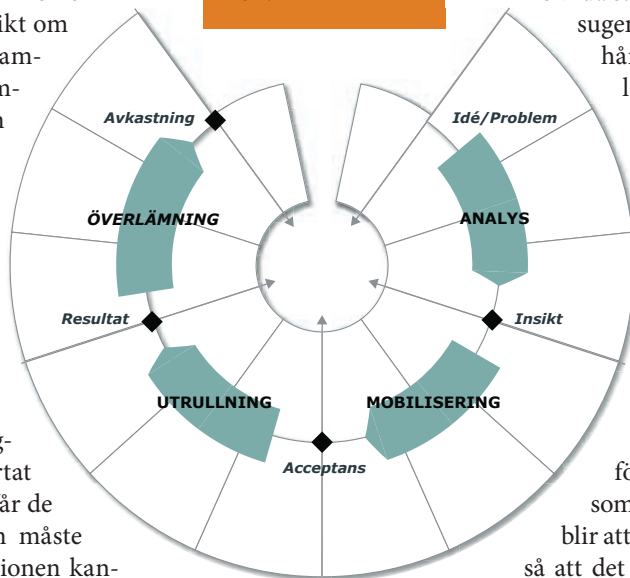
I den sista fasen, överlämningen, är det dags att utvärdera resultatet. Det handlar också om att förstärka den påbörjade utvecklingen och att se till att de uppnådda förändringarna inte blir tillfälliga. Att det blir en varaktig avkastning för företaget.

En av Prosales kunder berättade följande vid utvärderingen efter en förändringsprocess:

Behöver ni förändring?

Svarar du ”Ja” på följande frågor kan det vara värt att driva en systematisk förändring.

- 1) Anar du att det finns en potential till större affärer än vad ni har i dag?
- 2) Hamnar ni i prispress eller har lägre lönsamhet än vad ni borde ha?
- 3) Känner du att ni egentligen gör fel affärer?
- 4) Ser du tydliga kompetensluckor i säljorganisationen?



En förändringsprocess innehåller flera olika faser. För att nå ett lyckat resultat krävs engagemang och ut hållighet i alla faser.

– Under ett och ett halvt år har vi jobbat stenhårt för att få vår kundstödsorganisation att bli duktigare på att driva tillväxt. Kvantitativt har vi sett en ökning på mellan 15 och 20 procent för två av våra viktigaste kundtal, nämligen antal kundbesök och merförsäljning. Men vi har även fått ett kvalitativt resultat, vilket känns ännu viktigare. I dag är de människor som arbetar inom kundstöd mer motiverade fastän de har en större ansvarsbörda. Dessutom är det betydligt fler som tar ett aktivt ansvar för att driva vårt företag framåt, inte bara vi i ledningen.

Det kan alltså ge en stor och mätbar effekt att driva ett förändringsarbete, men det finns också ett antal utmaningar för det företag som vill gå igenom processen.

– Den absolut största utmaningen ligger i att fortsätta göra affärer samtidigt som man genomför förändringar. Tänk dig själv att chefen plötsligt berättar att: ”vi ska förändra vårt sätt att jobba, om två år ska vi omsätta ännu mer per man, ha andra typer av affärer och vara grupperade mot andra typer av kunder”. För den enskilda säljaren kan det då vara lätt att tappa sugen och tycka: ”vi jobbar redan så hårt, det går inte att öka tempot ytterligare”, berättar Henrik Munthe.

När säljarna ser att förändringsarbetet också kommer att innebära omorganisationer och nya rutiner reagerar många med att sätta sig ned och vänta tills det är färdigt. Det blir ett energitapp i organisationen. Det är i ljuset av detta som det är viktigt att förstå värdet av att lyckas väl i mobiliseringskedet. Företaget måste finna de medarbetare som är positiva till förändringarna och använda dem som ambassadörer i arbetet. Deras jobb blir att hålla energin uppe i organisationen så att det går att göra affärer samtidigt som man genomgår en förändringsprocess.

Det är ofta lätt för den som känner sin organisation att peka ut vilka medarbetare som kan fungera som ambassadörer. Men det är också viktigt att använda dem på bästa sätt.

– Vad som emellanåt brister är den mer informella biten. Som att chefen går runt och tar ett snack med ambassadörerna och uppmuntrar dem att agera på olika vis, till exempel att använda spontana möten i fikarummet till att tala med andra medarbetare om vad som är på gång. Den typen av ledarskap bakom kulisserna behöver uppmuntras. Men även att ambassadörerna får ansvar för delar i processen exempelvis uppgiften att undervisa eller att hålla ett föredrag, berättar Henrik Munthe.

Han pekar också på vikten av att ha ett visionärt och utmanande mål vid en fast punkt i framtiden. Sådana mål är bra eftersom alla medarbetare ofta har lätt att känna sympati för dem.

Man minskar också risken för att förändringsarbetet ”processas sönder”.

– Om du som förändringsledare säkerställer att minst 15 procent av personalen brinner för det långsiktiga målet *innan* du påbörjar processen så får du ut så mycket mer av ditt förändringsarbete. Okej, du kanske kommer att lyckas ändå om du har en hyfsat bra förändringsprocess, men du drar på dig onödigt många konflikter och riskerar att missa en massa säljpotential om du inte får många människor att *tidigt* brinna för det ”stora målet”, berättar Henrik Munthe.

En annan utmaning är hur man ska förhålla sig till yttre faktorer under processen. Under de senaste åren har finanskrisen plågat näringslivet vilket lett till neddragningar och omprioriteringar. Det har hänt att företag har avbrutit förändringsprocesser när det blivit motgångar. Det är en dålig lösning.

– Om verkligheten förändras måste man justera målen, eller ambitionsnivån, för att passa de nya förutsättningarna. Du kan inte lägga ned ditt förändringsarbete om det blir motgångar. Du kan inte abdikera från din målbild, då har du slängt pengarna i sjön, säger Henrik Munthe.

För att lyckas väl med förändringsarbetet så är det viktigt att sätta rätt ambitionsnivå. Många företag lockas av ambitionen att bli bäst i världen. Hur högt ambitionsnivån kan sättas varierar självklart från företag till företag och påverkas bland annat av hur högt upp i den interna maktstrukturen som processen är förankrad.

– Då är det viktigt att ställa kontrollfrågor som till exempel ”vilka förutsättningar har ni att bli världsbäst om 10 år, med tanke på vilka personer som sitter på företagets nyckelpositioner?”, berättar Henrik Munthe och tillägger att ibland måste man hjälpa till att driva processen uppåt eller sidledes i hierarkin för att komma runt de eventuella begränsningar som kan finnas hos personer på nyckelpositioner.

Det är också viktigt att steg för steg hitta rätt nivå för de insatser som ska ingå i förändringsarbetet.

– Om du är tränare för en medioker, svensk sprinterlöpare och direkt tar in Usain Bolt som träningspartner att mäta sig emot så blir det kanske inte så lyckat. Det kan vara knäckande när man aldrig ens kommer i närheten av samma nivå. Samma sak gäller även för en säljorganisation, säger Henrik Munthe.

PROSALES HAR både kunskap och metoder för att mäta upp organisationer och ställa en diagnos över tillståndet. Att få en karta över hur en säljorganisation står sig mot omvärlden och vilka egenskaper och attityder som styr i organisationen är viktig kunskap för dem som vill driva ett förändringsarbete. Men enligt Henrik Munthe är det inte ovanligt att säljledare missbedömer vad som är företagets problem. De har skapat sig en uppfattning om problematiken och hur den

” Vi kan med andra ord visa på en säkrare väg till hur man uppnår säljframgång.”



Henrik Munthe

Ålder: 35 år.

Yrke: Sales management-konsult på Pro-sales sedan 2004.

Bakgrund: Har arbetat med både produkter och tjänster inom business to business, bland annat som säljare, Key account manager, säljchef och egenföretagare.

ska lösas. Om man då genomför till exempel en benchmarkanalys kan det visa sig att det finns andra underliggande orsaker till de problem som man vill lösa.

Han berättar om ett företag som genomförde en benchmarkanalys och som fick tydliga indikationer på att ledarskapet var omotiverat och medarbetarna hade dåligt målfokus. Resultatet ifrågasattes dock på ledningsnivå som inte kände igen sig i beskrivningen. Den kvalitativa analys som också hade genomförts pekade dock även den på vad som var de verkliga orsakerna till problemen. Den kunde visa *varför* säljarna upplevde ledningen som omotiverad och *varför* de hade dåligt fokus på målen. Denna kunskap kom att bli avgörande för det fortsatta förändringsarbetet eftersom man fick nycklar till vad som var det underliggande problemet och hur det skulle lösas.

HENRIK MUNTHE MENAR ATT ROLLEN som förändringskonsult också innebär att visa kunderna hur deras möjligheter att genomföra en förändring hänger ihop med deras förmåga att göra affärer.

– Ju längre jag jobbar här, desto mer ser jag hur företag som ska göra upp en strategi missar att ta hänsyn till hur de sedan ska göra sina affärer. De kanske lägger en tillväxtplan men har inte förankrat den i hur, och med vem, de ska göra affären. Det blir bara ”Big Hairy Audacious Goals” eftersom tankarna och kompetensen kring hur man ska göra affärerna saknas.

– Ledningen för ett it-företag som ville bygga Sveriges bästa säljkår i sin bransch satte upp målet att de skulle bli mer kundnära. Det var inget fel på det målet, men de hade varken förankrat det i säljorganisationen eller i teknikorganisationen. Ledningen satsade stenhårt med attityden att vi ska dit. Men det är tveksamt om det är den bästa vägen att ta sin befintliga säljorganisation och säga att vi ska bli bäst. I stället måste man ställa frågor som ”finns det avsättning på marknaden för en så stor säljkår?”, ”hur ska den organiseras?”, ”vilka produkter ska den sälja?” och ”hur ska försäljningen gå till?”, säger Henrik Munthe.

Slutsatsen som han drar är att ett förändringsarbete i hög grad måste kopplas till ett företags arbete med att positionera sig på marknaden.

– Vår huvuduppgift är att hjälpa våra kunder att bygga affärsförmågan för framtidens mål. Med de verktyg som vi har i dag kan vi förut säga, i dialog med kunden, vilka typer av affärer de kan ta. Genom att analysera vilka säljlogiker man säljer efter så kan vi avgöra vilka framgångsfaktorer som är väsentliga. Vi kan med andra ord visa på en säkrare väg till hur man uppnår säljframgång, sammanfattar Henrik Munthe, och tillägger: när jag ber kunderna att beskriva den förändringsresa som de gått igenom så är det absolut vanligaste svaret att ”Det var en jobbig, men nyttig, process”.

ÖRJAN BENZINGER