



■ **Successful turnaround**

Case om Contex – 2007-2008

Med et mål om at ramme et nyt voksende marked skulle Contex ikke bare omstilles til at producere nye produkter, men også have de menneskelige processer i organisationen til at følge strategien. Det krævede en gennemgribende ledelsesudvikling og kulturændring. I dag er organisationen mindre topstyret, og omsætningen er stærkt stigende.

”Vi skulle lære at gå fra at producere det absolut bedste på markedet til det, der først og fremmest solgte. Det krævede en ændring af vores kultur og en ny strategi i udviklingsafdelingen. Og den proces bad vi Summit Consulting om at hjælpe os med,” fortæller Jørgen Rasmussen, udviklingsdirektør i virksomheden Contex.

Organisationen skulle tilpasses markedet

Contex har i mange år produceret høj kvalitetsscannere til et marked, der hidtil har bestået af specialiserede kunder med høje kvalitetskrav og ditto købekraft. Men da den teknologiske udvikling pludselig gjorde det muligt at producere scannere til langt lavere priser for omkring 10 år siden, åbnedes et helt nyt marked i et lavere prissegment for Contex. Virksomheden besluttede derfor at ændre strategi for at ramme den voksende kundegruppe med en helt ny type scannere og gik i gang med at udvikle produkter, der både var simple og billigere. Men – viste det sig – den strategændring var langt fra kun gjort med produktudviklingen. Der skulle nemlig en omfattende holdningsændring i udviklingsafdelingen til for at føre den ud i livet.

”Kulturen i udviklingsafdelingen var stærkt præget af, at vi længe kun havde produceret det bedste tænkelige. Nu skulle vi til at tænke anderledes for at blive mere lydhør over for markedet. Det krævede et bedre samarbejde med salg og marketing for at forstå, hvad markedet egentlig efterspurgte samt med produktionsafdelingen for at udvikle noget, der ikke blev for dyrt at producere,” siger Jørgen Rasmussen.

Ledelsesprocesser var for topstyrede

Ledet af Summit Consulting blev der derfor igangsat en omstillingsproces i virksomhedens udviklingsafdeling, indledt af en interviewundersøgelse.

”Undersøgelsen viste, at udviklingsafdelingen har haft den dominerende status i virksomheden. Men også, at ledelsesprocesserne i afdelingen har været for topstyrede, og at alt for mange beslutninger derfor har skullet forbi mit skrivebord, før de blev ført ud i livet,” siger han.

Det resultat blev ført videre i en række workshops for alle ledere i udviklingsafdelingen, der både skulle skabe fokus på ledelsesteamets opgaver i forhold til den nye strategi og styrke temaet internt. Samtidig decentraliserede man beslutningsprocesserne i udviklingsafdelingen, så også den blev mere handlekraftig i forhold til strategien.

Ledelse og organisation er mere omstillingsparat i dag

”Det var en virkelig effektiv proces. I dag har vi en langt mere uddelegeret beslutningsproces, hvor projektledere og afdelingsledere har større ansvar, og hvor ledergruppen handler mere retningsgivende og strategisk. Det har øget engagementet, men også gjort hele afdelingen meget mere omstillingsparat,” siger Jørgen Rasmussen og forklarer, at det har betydet, at en outsourcing af et nyt produkt, som virksomheden sideløbende har kørt, er forløbet effektivt og gnidningsfrit.

I dag er Contex på den anden side af den strategiske og kulturelle turnaround og har fået hul på det nye marked med en solid stigning i salget til følge. Dermed er virksomheden også trådt styrket ud af finanskrisen.

Jørgen Rasmussen er ikke selv i tvivl om, at kulturændringens succes bunder i en solid forståelse for organisationens forretningsgange, koblet med en indsigt i de menneskelige processer, der ligger bag.

”Summit Consulting går lige det skridt videre end mange andre konsulenthuse. De ser ikke kun på organisationers umiddelbare og synlige processer, men også på de mennesker, der er involveret. Og det er en stor del af forklaringen på vores succesfulde kulturændring,” slutter han.



Kort om Contex

Contex blev etableret i 1923 og har i mange år produceret printere, kopimaskiner og lignende tidsoptimerende maskiner. Fra starten af 1980'erne fik man mere entydigt fokus på scannere, og Contex er i dag markedsleder inden for højkvalitetsscannere.

For få år siden lancerede man også lavprisscannere til et lavere prissegment. Contex har i dag 140 ansatte på verdensplan og 120 i Danmark, hvoraf 30 er ansat i udviklingsafdelingen.

Sådan gjorde vi

Udviklingsforløbet i Contex blev indledt med en interviewundersøgelse blandt medarbejdere i både udviklingsafdelingen, salg- og marketing samt produktion. En analyse af resultaterne afdækkede, hvordan medarbejderne og vigtige interessenter så på det fælles samarbejde og pegede på mulige ledelsesændringer, der kunne sikre eksekveringen af virksomhedens nye strategi. Via workshops for alle ledere i udviklingsafdelingen blev ledelsesteamets vigtigste opgaver gjort tydelige, og samarbejdsprocessen mellem udvikling og de øvrige afdelinger blev styrket. Sideløbende fik udviklingsafdelingen fastlagt sin egen strategi i forhold til virksomhedens overordnede retning – herunder decentraliseret beslutningskompetencer i afdelingen, så strategien bedre kunne eksekveres.