

# Lokal anpassning nyckeln till global förändring

Tänk dig att du är projektledare för ett strategiskt förändringsarbete i ett globalt företag med verksamhet i 170 länder. Företaget behöver ändra sina arbetsprocesser och många tusen anställda med olika modersmål och kultur måste ändra sitt sätt att arbeta. Hur gör du?

**F**ör Patrik Hylta och Katarina Björling på Tetra Pak blev detta verklighet. För tre år sedan inleddes ett förändringsprojekt som berörde hela företaget.

– Vi behövde bli bättre på att se över vår produktportfölj, välja vilka produkter vi skulle satsa på samt öka förtroendet i organisationen för att de nya produkterna verkligen fungerar, berättar Patrik Hylta som var projektledare under projektets första del.

– Vi ville också bli bättre på att lära av varandra. Det misstag som gjorts i ett land, ska inte behöva upprepas i nästa.



Tetra Pak ville öka förtroendet inom organisationen för att företagets nya produkter verkligen fungerar.

Tetra Pak delade upp förändringsprojektet i flera faser, helt i enlighet med sin process för förändringsarbete.

#### Projekt i flera faser

Först analyserades problemet. Under några månader diskuterade personer med olika funktioner i företaget vilka brister som fanns i de befintliga huvudprocesserna och hur de kunde lösas. Snart insåg projektgruppen att det inte skulle räcka med att förbättra de nuvarande processerna. Helt nya processer, både centrala och lokala, behövdes för att på ett effektivt sätt leda och driva arbetet med företagets produktportfölj.

I nästa fas designades de nya processerna. Ett nytt team med annan kompetenssammansättning kom in.

Ungefär halvvägs in i projektet lämnade Patrik över projektledarskapet till Katarina Björling.

I den sista fasen implementerades processerna. Här gjorde Tetra Pak flera olika pilotprojekt. Olika delar av processen testades i olika delar av världen. Totalt involverades 1500 personer globalt.

Parallellt med implementeringen ute på marknadsbolagen, tränades personalen som arbetar med produkt- och portföljfrågor centralt på Tetra Pak, dvs i Lund och i Modena, Italien.

#### Lyhörda för synpunkter

Som stöd i förändringsprocessen har Tetra Pak anlitat ett team från Trivector.

– Det var en styrka för oss att få med Trivectors bredare perspektiv, menar Patrik. Vi var speciellt imponerade av konsulten som hjälpte oss att driva workshops. Hon var både ihärdig och proffsig.

Tetra Pak har dock aldrig släppt ägarskapet om projektet. En av framgångsfaktorerna med projektet är att det hela tiden drivits inifrån organisationen.

Lika viktigt är det att Patrik och Katarina genom hela projektet varit oerhört lyhörda för synpunkter och förslag. Samtidigt har de varit måna om att behålla en tydlig riktning för projektet.

– Vi har verkligen försökt lyssna mycket på marknadsbolagen och försökt att väva in de bolag och avdelningar som ska använda de nya processerna.

“Vi har verkligen försökt lyssna mycket på marknadsbolagen”



Patrik Hylta och Katarina Björling ledde förändringsprojektet.

Projektteamet var noga med att anpassa varje pilotprojekt för just det marknadsbolag där testet genomfördes.



Dels ville vi samla in kunskaper från de lokala bolagen, dels ville vi skapa engagemang för förändringsarbetet lokalt och globalt. De bolag som redan arbetade på rätt sätt, såg vi till att ta in i projektet, berättar Patrik.

#### Lokalt anpassade pilotprojekt

Pilotprojekten genomfördes i flera olika världsdelar, för att testa att de fungerar överallt. Projektteamet var noga med att anpassa varje pilotprojekt för just det marknadsbolag där testet genomfördes.

– Vi förberedde oss grundligt före varje pilotprojekt, och såg till att anpassa piloten till de lokala marknadsförutsättningarna och till aktuella lokala frågeställningar, säger Patrik.

– Jag var med på ett pilotprojekt i Ryssland, där vi testade våra processverktyg på de projekt som var aktuella på den ryska marknaden, berättar Katarina. Vi gick från teori till något

som var användbart i verkligheten, vi passerade en tröskel. Det var en härlig känsla.

– Jag tror att det var viktigt för deltagarnas förståelse att vi alltid kunde visa upp en tidslinje så att de såg var i tiden deras pilotprojekt kom in, vad som hänt tidigare och vad som ska hända efteråt, berättar Katarina.

#### Viktiga "paying off cases"

För att kvantifiera och mäta betydelsen av de nya processerna, togs "paying off cases" fram. De hade stor betydelse. När ett team hade använt processerna fick de skriva ner hur det gått och vad det gett för resultat, även i pengar.

– När vi hade några ifyllda "paying off cases" så märktes en stor skillnad i acceptans. Plötsligt var det ingen diskussion om att processerna gjorde nytta, berättar Patrik.

När det var dags för implementering gjordes de lokala cheferna – de som ska jobba i de nya processerna – till ägare och utbildare.

## Vi ville verkligen få med alla bra förslag som kom fram.

– Det var bra. De var verkligen drivande i projektet, säger Katarina.

– Vi ändrade mycket i processerna efterhand, även sent under utrollning. Vi ville verkligen få med alla bra förslag som kom fram. Det ställde naturligtvis höga krav på oss men vi tyckte att det var bättre att vi i projektteamet hade det kaotiskt ett tag med många versioner, än att vi inte tog till oss all den kunskap vi fick från fältet, säger Katarina.

#### Utmaning att samla gruppen

Varken Patrik eller Katarina upplevde några svårigheter med att arbeta med så många olika kulturer på en gång. En anledning kan vara att alla på Tetra Pak lever med internationella kontakter varje dag. De flesta som är i en ledande befattning, och alla i projektgruppen för förändringsarbetet, har bott ett eller flera år i ett annat land. På Tetra Pak talar alla engelska till vardags och all e-post skrivs på engelska.

– Det var storleken och logistiken som var mest krävande. Det var ofta svårt att ordna möten med alla berörda, berättar Patrik.

#### Tidsvinst för kunderna

Förändringsprojektet avslutades strax före jul 2014 och projektledningen lämnade då över processerna till ett nybildat team som ska se till att de används och förfinas. Nu börjar de nya processerna användas fullt ut. Tetra Pak räknar med att de nya processerna ska göra lanseringen av nya produkter mer effektiv och att dyra misstag kan undvikas. Tiden för lansering av nya produkter kommer också att kortas ner, vilket har stor betydelse. Om Tetra Paks kunder får sina nya förpackningar en månad tidigare, får de också inkomster från ytterligare en månads försäljning.

– De riktigt stora effekterna ser vi först om några år, men redan nu har vi på Tetra Pak sparat in massor av tid och kostnader, berättar Katarina.

– På Tetra Paks marknadsbolag finns generellt ett motstånd mot processer, men det motståndet lyckades vi övervinna. Nu används de. □



Om Tetra Paks kunder får sina nya förpackningar en månad tidigare, får de också inkomster från ytterligare en månads försäljning.

# 8 825

Tetra Pak är ett av tre företag i Tetra Laval Group – ett privat företag grundat av svensken Ruben Rausing 1951. Företaget har idag drygt 23 000 anställda och verksamhet i över 170 länder. Totalt är 8 825 förpackningsmaskiner från Tetra Pak i gång världen över med att producera förpackningar för mjölk, juice och andra flytande livsmedel.

## Plötsligt var det ingen diskussion om att processerna gjorde nytta.