

Innledning

Det er tre typer mennesker:

- De som får ting til å skje
- De som ser på at ting skjer
- De som lurte på hva som hendte



20.01.2005

Når resultatet teller!

Omstillings- og vitaliseringsprosesser

* EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT *

Evnen til å klargjøre veivalg og utvikle strategiske mål, og å gjennomføre disse i samarbeid med kundene, har vært og er et viktig prinsipp for oss. Vi føler vi har lyktes med vårt arbeid når de ansatte selv tar initiativ og ansvar for løpende vedlikehold av forandringsprosesser.



HVORFOR BRUKE EN MIDLERTIDIG LEDER?

Ledere har ulike kvaliteter samtidig som enhver virksomhet har ulike behov i forskjellige faser. Derfor er det nødvendig med forskjellige lederprofiler over tid. Tunge omstillingsprosesser bør være tydelig avgrenset i tid, og tempo i gjennomføringen er derfor ekstremt viktig.

For å sikre rett person til å lede slike prosesser velger mange virksomheter å leie inn en erfaren omstillingsleder (management for hire). Løsningen sikrer at organisasjonen får tilgang til en person med lang erfa-

ring med nettopp omstillingsprosesser, samtidig som personen utenfra vurderer virksomheten og utfordringene med helt nye øyne.

I vanskelige situasjoner er det i tillegg verdifullt med en leder som ikke skal forsvare historiske beslutninger eller posisjonere seg for en fremtidig stilling i selskapet. Dessuten sikres eiere og styret full fleksibilitet til å rekruttere en ny permanent leder som passer til den dimensjon, ambisjon og strategi som bedriften kommer ut med etter omstillingen.

MANAGEMENT FOR HIRE

- et effektivt verktøy for å gjennomføre forandringer

Med en management for hire -kontrakt påtar vi oss oppgaver som leder av hele virksomheten, ett resultat-område eller én funksjon for en begrenset periode.

Typisk varighet på et oppdrag er 6 - 24 måneder, men har i mange tilfeller startet som et kortere engasjement.

NÅR VELGER MAN EN MIDLERTIDIG LEDER?

I situasjoner der det er behov for spesiell kompetanse og erfaring

- Ledelse av en omstillings-/endringsprosess
- Restrukturering av hele eller deler av virksomheten
- Ledelse av større prosjekter
- Etablering/oppkjøp av ny virksomhet eller avhending av eksisterende
- Etablering på nye markeder
- Implementering av ny teknologi

NÅR DEN FASTE LEDEREN FRATRER

Når nåværende leder slutter på kort varsel, sykdom rammer, permisjon innvilges eller lignende er det viktig å:

- Holde kontinuitet i ledelsen
- Holde fokus på lønnsomhet og forbedringspotensiale
- Skape ro rundt lederutvelgelsen
- Se bedriften med friske øyne

NÅR USIKKERHET OM BEDRIFTENS FREMTID ER STOR

Ved stor usikkerhet om virksomhetens fremtid eller omfang kan styret ønske å avvente fremtidig leder-spørsmål. Oppgavene til en midlertidig leder vil da kunne omfatte:

- Å lede arbeidet med veivalg og beslutningsgrunnlag for fremtidig drift
 - herunder strategier, mål og forretningsplaner
- Implementering av de valgte alternativ

I enkelte situasjoner vil eierne være tjent med å overføre hele eller deler av eierskap og ledelse for å sikre finansiell styrke til å gjennomføre de nødvendige tiltak.

Anoco Management har et omfattende finansielt nettverk og prioriterte områder er å gå inn i omstillingsprosesser hvor det gis muligheter for resultatandeler og/eller direkte eierskap.

HVA KREVES AV EN OMSTILLINGSLEDER

I omstillingsprosesser er det helt nødvendig med besluttsomhet, god forståelse for mellommenneskelige forhold og evne til å gjennomføre forandringer i høyt

tempo. Kort sagt, omfattende og variert erfaring og handlekraft til å gjennomføre prosessen i praksis.

Dette sier et lite utvalg av oppdragsgivere over de siste 20 år:

Rune Andersson, Trelleborg AB (S) - morselskap til Trelleborg Gummi AS

Under Ola Kleivens tid som verkställande direktør har företaget gjennomgått en større omstrukturering og trots betydningsfulle reduksjoner på personalsiden, lykkedes det företaget å under 1984 øke faktureringen med mer enn 30 %.

*Trelleborg, 30. april 1985
Rune Andersson, verkställande direktør*

Anders Wall, Beijer Industries AB (S) - morselskap til Gulowsen AS

Under Ola Kleivens ledning har bolaget gjennomgått en avsevärd omstrukturering og rationalisering till gagn för samhörigheten och effektiviteten i verksamheten.

En kraftig vikande marknad har ställt stora krav på snabb anpassning av kostnadsmassan och beslutade åtgärder har Ola Kleiven fremgangsrikt gjennomført med kraft og beslutsamhet.

*Stockholm, 10. juni 1991
Anders Wall, konsernsjef*

Bent Clausen, KFK AS (DK) - morselskap til Biomar AS

På trods af et faldende totalmarked lykkedes det Biomar i 1992 at oparbejde sin markedsandel fra 12 til 15 %. Totalomsetningen ble 256 millioner og med et forbedret driftsresultat på mer end 20 millioner i forhold til 1991. Udviklingen av nettoresultatet inntil nu, januar-mai 1993, ligger yderligere mer enn 20 % over 1992.

*Aarhus, 21. juni 1993
Bent Clausen, bestyrelsesformand, Biomar AS*

Jan Storehaug, Active24 ASA - investor

Ola Kleiven var styremedlem i Active24 ASA (Active ISP) fra høsten 1999 til våren 2001, mens undertegnede var styreleder. Selskapet ble i perioden utviklet fra 6 ansatte i Norge til å være representert i 12 land i Europa. Selskapet ble i 2004 listet på Oslo Børs.

Ola Kleivens lange erfaring fra operativ ledelse og styrearbeid var en god ballast i styrekollegiet. Hans arbeidsform er systematisk og konstruktiv. Han er godt innsatt i formaliteter og krav i forhold til styrearbeid og "etablert praksis".

I tillegg vil jeg gjerne tillegge at han var en god kollega også på det sosiale og mellommenneskelige plan.

*Oslo, 24. november 2004
Jan Storehaug, tidligere styreleder*

Erik Aas, Datatjenester, Telenor ASA

I vår industri må man være fleksibel i forhold til hurtige endringer både i markedet og på organisasjonssiden. Da Ola Kleiven kom inn i Datatjenester, var det behov for å beholde kundefokus og samtidig håndtere en organisasjon under omstilling. Kleivens brede erfaring som leder var klart medvirkende til at omstillingene ble vellykket internt, og kundedimensjonen ble ivaretatt.

Kleiven er svært strukturert og beslutningsdyktig, og evner å håndtere medarbeidere og beslutningstakere på alle nivåer i organisasjonen.

*Mars 2001
Erik Aas, Direktør Datatjenester, Telenor Bedrift*

Rune Hangeland, PEAB AS

Ola Kleiven ble leid inn som daglig leder i OSF Eiendom AS fra 18. august 2003. Engasjementet hadde spesiell fokus på opprydding og ferdigstillelse av et omfattende byggeprosjekt med full rehabilitering av de tidligere lokaler til Oslo Sanitetsforenings Revmatismesykehus, for å tilpasse disse til nye leietakere.

Han tok raskt tak i de oppgavene styret ga ham på en meget strukturert måte. Rehabiliteringsprosjektet ble suksessivt avsluttet på en meget tilfredsstillende måte. Driften av denne og selskapets øvrige eiendommer ivaretas nå på en rasjonell og god måte.

Parallelt har Ola Kleiven, på en ryddig og god måte, gjennomført flere eiendomssalg, også disse med svært tilfredsstillende resultater. I tillegg har han sørget for å bringe flere tvistesaker selskapet var brakt opp i, til forlik og avslutning med gode løsninger.

Han har i hele perioden som daglig leder for selskapet holdt styret godt informert og han er lett å kommunisere med. Hans lange erfaring fra variert operativ ledelse har vært meget betryggende for styret, i en for selskapet krevende periode.

*Oslo, 3. januar 2005
Rune Hangeland, Nestleder i styret,
Oslo Sanitetsforening Eiendom AS*

HVORFOR VELGE ANOCO MANAGEMENT?

Anoco Management har dedikerte ressurser og et omfattende konsulentnettverk. Våre konsulenter kan normalt være operative på meget kort varsel. Ekstern lederrekruttering av en permanent leder tar ofte fra tre til ni måneder.

Vår kompetansebase og vårt kontaktnett gjør at vi raskt kan finne frem til en leder med den kompetansen

situasjonen krever. Kombinasjonen av leder- og konsulenterfaring fra krevende oppdrag gjør at vi kan tilføre virksomheten nye impulser. Erfaring og tidligere resultater gir ballast og trygghet til å takle vanskelige endringsoppgaver, hvor beslutninger må tas raskt og i samsvar med bedriftens fremtidige målsetning.

ERFARING SIKRER GODT RESULTAT

Anoco Management har gjennomført et stort antall management for hire-oppdrag i ulike lederroller siden 1993. Midlertidig ledelse som topp- eller linjeleder, utgjør en stor del av vår oppdragsmengde. Alle våre rådgivere har erfaring som ledere av omstillingsprosesser.

I rollen som toppleder har vi vært innleid som:

- Konsernsjef i børsnotert selskap
- Administrerende direktør i flere selskaper
- Fabrikksjef i større industrikonsern
- Leder for typiske vekstbedrifter som IT/internett, telecom og oppdrettsnæring
- Leder innen tradisjonelle handels- og produksjonsbedrifter

12 RÅD FOR EFFEKTIV LEDELSE:

- ✓ Vurder kontinuerlig bransjens ramme betingelser, trender og fremtidige potensial
- ✓ Vurder egen styrke og forutsetninger mot konkurrentene og tilpass bedriften etter forutsetningene
- ✓ Hold faste kostnader på et minimum og gå ikke inn i langsiktige forpliktelser før du er helt sikker på at det er den beste løsningen både på kort og lang sikt
- ✓ Motiver medarbeidere og legg til rette for fleksibilitet i arbeidet
- ✓ Voks ikke raskere enn at du har kontroll over kapitalkostnadene
- ✓ Utsett ikke upopulære avgjørelser selv om du i første omgang har råd til å leve med de ekstra kostnadene
- ✓ Tilstreb til enhver tid rasjonelle rutiner og beslutningsveier
- ✓ Kommuniser bedriftens forretningsidé, mål og resultatforventninger og den enkeltes rolle i dette, slik at alle kjenner målet og hva som forventes
- ✓ Informer om resultatstatus og gi regelmessig tilbakemelding til den enkelte
- ✓ Gjennomfør raskt avvikskorrigeringer
- ✓ Se mulighetene, løs problemene
- ✓ Opptre ryddig og rettferdig, eksempelets makt er ditt sterkeste virkemiddel som leder

ANOCO
Executive Interim Management

KONTAKT OSS:

ANOCO Management AS, Postb. 27, NO-1109 Oslo
Mob: +47 950 85 784 Fax: +47 22 68 86 01,
Mail: postmaster@anoco.no
Nettsider: www.anoco.no