

Pan Nordic Logistics

Medarbejdertilfredshed sikrer konkurrencekraft



Kvalitetsløsninger skabes kun af kvalificerede og tilfredse medarbejder.

90 procent af de svenske kunder forsvandt med ét slag, og omsætningen styrteddykkede fra godt 1 mia. kr. til 460 mio. kr., da det svenske postvæsen ved indgangen til 2002 med kort varsel trak sig ud som aktionær i logistik- og distributionsvirksomheden Pan Nordic Logistics - PNL - med hovedkontor i Stockholm.

Der var således god grund til at trykke på alarmknappen. Men det gjorde virksomhedens ledelse nu ikke.

I stedet sikrede den sig, at de to tilbageværende aktionærer, Post Danmark og Posten i Norge, var parate til at stå bag en langsigtet plan, der skulle bringe virksomheden tilbage på sporet igen.

"Vi valgte at gøre tingene lidt anderledes. Blandt andet undlod vi at foretage så meget som én afskedigelse i forbindelse med den dramatiske ændring", siger CEO i PNL Benny Rhe Hansen. "For en servicevirksomhed som denne er kvalificerede medarbejdere altafgørende for konkurrenceevnen. Vi er i et ekstremt konkurrencepræget og prisfikseret marked. Kun ved

at tilbyde kvalitet i vores løsninger har vi en fortsat berettigelse – og dén kvalitet skabes kun af tilfredse og kvalificerede medarbejdere. Tilfredse medarbejdere var således en forudsætning for, at vi kunne vende situationen og atter bringe virksomheden på fode”, siger Benny Rhe Hansen. ”De var og er vores vigtigste råstof, og virksomhedens overlevelse er afhængig af, at kunderne bliver godt behandlet af medarbejderne”.

En følsom organisation

Ledelsen i PNL valgte derfor at sætte fokus på medarbejdertilfredshed og indførte i 2002 en årlig måling af medarbejdertilfredsheden i samarbejde med Ennova. Samtidig valgte ledelsen at stå frem og tale åbent om virksomhedens situation og den opgave, der skulle løses.

”Vi fik alle medarbejdere med fra starten, og gennem køb af en svensk virksomhed fik vi allerede i løbet af 2002 omsætningen bragt væsentligt op igen. Siden har ”temperaturen” i virksomheden svinget, og der var ifølge Benny Rhe Hansen hug til ledelsen, da der i 2004 blev gennemført rationaliseringer.

”Det er klart, at organisationen er følsom i et forløb, som det vi har været igennem, og usikkerhed i jobbet kan straks aflæses på medarbejdertilfredsheden.

Allerede i 2004 blev underskud vendt til et lille overskud, og her i 2005 har de sorte tal stabiliseret sig på virksomhedens bundlinje samtidig med, at omsætningen igen er nået over milliarder. I dag føler alle 150 medarbejdere stolthed ved at arbejde i PNL.

”Og det har de grund til. Opgaven var aldrig lykkedes uden tilfredse medarbejdere – og netop derfor er det så vigtigt at have et præcist instrument til at måle, hvordan medarbej-

derne har det. Det instrument har vi i analyseværktøjet fra Ennova. Internt havde vi ikke selv mulighed for at gennemføre noget tilsvarende, men en intern undersøgelse ville heller ikke have givet os et retvisende billede. Det skal være en ekstern funktion, der måler medarbejdernes tilfredshed, hvis resultatet skal kunne bruges til noget”, siger Benny Rhe Hansen.

Synlig ledelse har effekt

Ledelsen i PNL har iværksat en række programmer for at fastholde medarbejdertilfredsheden og for at geare virksomheden til fortsat vækst. Ledelsen er styrket på de strategiske og operationelle ledelsesområder. Der arbejdes målrettet med coaching af medarbejdere, dialog og situationsbestemt ledelse. Det har styrket ledelsens synlighed bredt i organisationen. Samtidig er ledelsen også i dag meget åben i sin kommunikation til medarbejderne. Det er blevet honoreret i form af højere medarbejdertilfredshed.

”Vi skal hele tiden styrke produktet ved at gøre det lidt bedre, og gennem de årlige målinger af medarbejdernes tilfredshed – herunder deres syn på nærmeste leder – kan vi hele tiden sætte ind med handling dér, hvor det er mest nødvendigt. For os som ledere er analysens målbare og sammenlignelige respons fra medarbejderne et vigtigt redskab. Det er således på baggrund af tidligere års analyseresultater, at vi har iværksat de nævnte, overordnede handlingsplaner for virksomhedens fortsatte udvikling. De overordnede tiltag støttes af lokale handlingsplaner i de enkelte afdelinger, og derigennem sikrer vi, at vores vigtigste konkurrenceparameter – medarbejdertilfredsheden – er i konstant fokus”, siger Benny Rhe Hansen.

Fakta om Pan Nordic Logistics

PNL opererer på det internationale logistikmarked med fokus på det nordiske marked. Virksomheden ejes af Post Norge og Post Danmark og har hovedkontor i Stockholm, samt filialkontorer i Norge, Finland, Danmark og Sverige. PNL har ca. 140 medarbejdere og omsætningen i 2002 var på ca. 1 milliard SEK.

www.pannordic.com