

# Identitetsbyte i racerfart

**P**å Eson Pac går det undan. För ett och ett halvt år sedan började de diskutera sin strategi, ett halvår senare tog ledningen beslut om att fokusera verksamheten och ett kundsegment såldes av. Nu arbetar Eson Pac med att förändra sina arbetsätt för att bli vassare och implementera ett nytt affärssystem som bättre stödjer verksamheten. Som en del av förändringen lanserar de ett nytt varumärke och en helt ny kultur. Om ett par år ska de vara världsledande inom läkemedelsförpackningar.

– Detta projekt är lika stort som att försöka flytta på Afrika, utbrast en medarbetare.

– Visst är det krävande, men också oerhört stimulerande, menar Ursula Fredriksson, change manager och business development manager på Eson Pac. Många av förändringarna i affärsplanen går hand i hand. Det går inte att göra en sak i taget.

Eson Pac är ett förpackningsföretag med verksamheter i Sverige, Danmark och Schweiz. Fram till 2017 tog de alla uppdrag de fick. Med

tiden blev det en ganska spretig kundportfölj med olika typer av kundkrav från olika branscher, läkemedel, konsument och industri. Lönsamheten var dålig och kostymen för stor. Eson Pac insåg att de behövde tydliggöra och effektivisera verksamheten genom att digitalisera sina processer. För att förstå verksamheten bättre, beslöt de att först kartlägga sina arbetsprocesser.

– Vilket företag jag än kommer till framöver, kommer jag att börja med att förstå och tyd-



◀ Fredrik Ståhl, vd, och Ursula Fredriksson, change manager samt business development manager på Eson Pac.



Detta projekt är lika stort som att försöka flytta på Afrika, utbrast en medarbetare.



liggöra processerna. De blottlägger företagets brister och visar vad som behöver göras, säger Fredrik Ståhl, vd på Eson Pac.

### Fokus på läkemedelsbranschen

Arbetet visade att Eson Pacs tre affärsområden hade väldigt olika behov. Nästan 80 procent av företagets verksamhet var inriktad mot läkemedelsbranschen, men i marknadsföringen syntes mest förpackningar riktade mot konsumentmarknaden.

– Processdiskussionerna visade var vår kärnkompetens finns. Snart kändes det självklart att vi måste fokusera på läkemedelsindustrin. Det är där vi har störst kunskap, berättar Fredrik.

En månad efter beslutet om att fokusera på läkemedelsbranschen, sålde Eson Pac av konsumentförpackningarna. Verksamheten som arbetar mot industrin är kvar i koncernen, men har blivit mer självständig med eget varumärke och eget namn.

Kunderna är i högsta grad med på förändringsresan. Eson Pac har gjort djupintervjuer

med flera kunder om hur de ser på Eson Pac, på sig själva, branschen och framtiden. De största kunderna har sedan varit aktivt involverade i arbetet med den nya affärsplanen.

– Kunderna lever med samma utmaningar som vi, med krav på mindre serier och högre effektivitet. De är mycket imponerade över vårt förändringsarbete och vill gärna att vi leder dem genom förändringarna, berättar Fredrik.

### On demand-lösningar

Våren 2019 rullar Eson Pac ut sitt nya affärssystem med On demand-lösningar. Då kommer stora delar av arbetet ske automatiskt och ledtiden kommer kortas betydligt. Processerna effektiviseras och standardiseras och fel som orsakas av den mänskliga faktorn minimeras. Det arbete som görs nu med att utveckla systemet avgör den framtida nyttan av systemet. Ett stort ansvar ligger därför på de nyckelpersoner med god insikt i verksamheten som leder arbetet.

▲ På Eson Pac pågår stora förändringar; nytt fokus, nytt arbetssätt, nya system, nytt varumärke och ny kultur. De flyttar dock inga berg.



Processdiskussionerna visade var vår kärnkompetens finns.



### Nytt varumärke, ny kultur

Parallellt med utvecklingen av nya processer och affärssystem, har Eson Pac tagit fram ett nytt varumärke som visar ett företag med tydligt fokus, professionalism, passion och vilja att utvecklas. Arbetet med processerna och kulturen går hand i hand. Man måste tänka samma sak som man gör för att det ska bli bra.

– Vi har stor kompetens inom vårt arbetsområde och oerhört många medarbetare som alltid gör sitt bästa för kunderna, säger Fredrik.

Värdeorden har diskuterats grundligt, både bland företagets ledare och på de olika arbetsplatserna.

– Vi har fokuserat varumärkesarbetet på att arbeta med våra värderingar. Det visuella har kommit i andra hand, berättar Ursula.

– De allra flesta medarbetare har reagerat positivt på förändringarna. De har stor förståelse för att det behövs nya system. Många har tidigare saknat en tydlighet om vad företaget står för.

### Helikopterperspektiv

För några yrkesgrupper blir förändringarna större än för andra. Säljare och produktionsplanerare får till exempel arbeta annorlunda än de gjort förr. De måste nu anta mer av ett helikopterperspektiv och se koncernen som en helhet. Det har de tidigare inte kunnat göra eftersom de bara haft information om vad som händer på den egna arbetsplatsen.

Den höga förändringstakten känns i företaget. Medarbetarna arbetar intensivt och förändringsarbetet medför stora kostnader. De har dock hittills inte behövt någon extra stöttning från ägarna, och de ser redan nu att förändringarna ger positivt ekonomiskt resultat.

– Vi ser att det går framåt. Vi kan bocka av den ena aktiviteten efter den andra. Det ger positiv energi säger Ursula.

– Jag tvekar inte att ta in extern hjälp vid behov, säger Fredrik. Arbetet går fort och det blir bra. Vi har till exempel haft stor hjälp av Trivector med processarbetet och av varumärkesexperter för att utveckla vårt varumärke.

### Global ledare

Hittills har Eson Pac fokuserat på att effektivisera processerna för förpackningstillverkningen. När det är klart planerar de att göra samma resa med etiketter och bipacksedlar. Det innebär två års arbete till.

Eson Pac har målet klart för sig. De vill växa, organiskt och med förvärv. De vill nå en omsättning på två miljarder och de vill ta en global ledarposition inom läkemedelsförpackningar. De tror att det är fullt möjligt.

– Vi har hittat vårt koncept. Det gör oss attraktiva på marknaden, säger Fredrik. Fortsätter vi i detta tempot har vi möjlighet att bli innovatörerna i branschen inom två-tre år. □

Eson Pac är ett förpackningsföretag med verksamheter i Sverige, Danmark och Schweiz.



Vi ser att det går framåt.  
Det ger positiv energi.